大商人

追寻企业家的本土传统



傅国涌 著

我试图找回中国企业家真正的根，现代工商业真正的本土源头。



SOCIETY - H003 京华·大同



五洲传播出版社

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM


COAY
Books

目录
Content

- 内容简介
- 百年回声
- 图书目录
- 一、我的追寻之旅
- 二、近代企业家的五个来源
- 三、外在因素：制度的不可抗力(1)
- 三、外在因素：制度的不可抗力(2)
- 四、内部因素：企业家精神
- 五、重温企业家的本土传统(1)
- 五、重温企业家的本土传统(2)
- 天地之大德曰生
- 世界地图上的“唐家闸”
- “机枢之发动乎天地”
- 大生成功的五大原因
- 大生元老和张三、张四兄弟
- 第一次大生股东会
- 江北“小上海”
- 垄断：大生二厂、三厂和副厂(1)
- 垄断：大生二厂、三厂和副厂(2)
- “儒者本分”：通海垦牧公司(1)
- “儒者本分”：通海垦牧公司(2)
- “父教育”和“母实业”(1)
- “父教育”和“母实业”(2)
- 名副其实“张南通”
- “南通模式”和王牌“千生”
- 黄金时代的消逝
- 大生失败原因：“二无二差”(1)
- 大生失败原因：“二无二差”(2)
- “即此粗完一生事”(1)
- “即此粗完一生事”(2)
- 中国实业上的敦刻尔克
- 宜昌大撤退(1)
- 宜昌大撤退(2)
- 药王庙创世纪
- 小鱼吃大鱼的“卢作孚神话”
- 大制度和小细节(1)
- 大制度和小细节(2)
- “公司魂”：民生精神(1)
- “公司魂”：民生精神(2)

- 朝会和《新世界》(1)
- 朝会和《新世界》(2)
- 影响和帮助卢作孚的人(1)
- 影响和帮助卢作孚的人(2)
- “你的跟班比你穿得漂亮”(1)
- “你的跟班比你穿得漂亮”(2)
- 没有私产的总经理
- 读书和看戏
- “我从来不想过官瘾”
- “选卢作孚做行政院长吧”
- “这东西不男不女”(1)
- “这东西不男不女”(2)
- “民生公司的股票交给国家”(1)
- “民生公司的股票交给国家”(2)

内容简介

张謇、荣氏兄弟、范旭东、穆藕初、刘洪生、卢作孚。

他们的生平和中国实业紧密相连；他们的事业书写了中国商业历史；他们的精髓铸就中国商业的灵魂。他们是中国的商之大者。

傅国涌历时3年的追寻之旅，沿着企业家所生存过的路径，将一段追寻本土企业家传统的行程予以记录和思考。7个中国商业史上不能遗漏的重要商人，30万字的翔实史料，向读者揭示中国商人真正的根源。

本书以细致扎实的史料作为基础，以7个民国时期叱诧风云的中国商人为对象，讲述了这些近代实业家们的商业故事和人生历程。

张謇与其创办的大生集团、荣氏兄弟和申新集团、范旭东与“永久黄”团队、穆藕初与德大厂和厚生厂、刘洪生与其创办的企业、卢作孚与民生公司。不管这些实业家们所创办的事业存在与否，在当时，他们都是中国商人中的翘楚，在这些兴办各式工商业的民营企业家身上，隐藏着中国商人的传统，他们在各自的领域都获得了国人的景仰，他们身上所表现出来的对工商业的热忱、对商业道德的尊重、对为人处世的要求，都是中国企业家精神根源所在，是中国现代工商业真正的本土源头。

本书通过对无数历史资料的搜集整理，从历史细节中寻找得以流传的经验。傅国涌笔下的近代实业家群像，共同闪烁着个人和时代的光芒。他们往往都将个人的命运和企业紧密联系，也曾怀抱满腔的“实业救国”梦想，他们的背后就是整个中国近代实业的发展历史。

百年回声

书评

文/杨东晓

蓝狮子在最近两年的时间里接连推出了吴晓波先生的《激荡三十年》——2007年1月10日，举行了《激荡三十年》上卷的新闻发布会，而于2008年北京图书订货会上举行的《激荡三十年》下卷的新闻发布会，正巧是2008年1月10日。

这是一部整理、探讨中国企业改革开放以来成败的力作，但是蓝狮子的目炬似乎更为辽远，在另一个鲜为人知的时空里，中国最初的实业家们，实践着与这重新起步的三十年差别并不太大的光荣与梦想、挣扎与激荡。

于是，傅国涌开始讲述自一百年前开始、经历过最初五十年辉煌和凄惶的中国第一代实业家的创业史。这正是中国现代企业史的发轫，通过傅国涌的考证和叙事，我们看到在一个跨度半个世纪的时间里，这些先行者个个、天天都“在过年三十”。

事实上，这段荜路蓝缕、步履维艰的企业史早在三年前，吴晓波正在写作他的《激荡三十年》时，已经认为“当今中国企业家的成长基因和精神沿革必须在一个更长的时空范围内进行审视”。于是，他找到正横亘中国东南西南，追溯整个近代中国实业家创业史的傅国涌。三年后的今天，一部重现中国近代民族工商业十来年间从萌芽到硕果、再一个十来年就迅速凋落，但始终生生不息此起彼伏的《大商人——影响中国的近代实业家们》问世了。

晚清状元张謇创办大生纱厂，开启了中国文人经营实业的先河。从文字记载中的大生码头的牌坊原来一面是“利用厚生”、一面是“大生码头”，到今天该码头仿品牌坊两面皆为“大生码头”，可以看出这一百年来经营观念正发生着如何“单薄”的变化。这种单薄也同样存在于企业家的心胸之中，甚至存在于书中同时代的企业家和他们相关的人、事中。

张謇还是企业办社会的开山之神，他的大斧造福社会的同时，也严重地削弱了自身。历史就是这样容易重演，读史、读企业史，对人的启发不仅如是。

这些天天都在“过年三十”的第一代实业家们，共同面临着一个问题，“银行家以投机之眼光充实业之活动，临时之作用也，所以银行与实业不能得携手之利益。”这种扼颈之绝境是企业办社会的张謇的、也同样是衣食半天下之荣氏家族的，是制精盐、制酸碱大兴民族化工业的范旭

东的、也是中国第一个宣扬科学管理的完人穆藕初的，是制造火柴并无所不能的全才刘鸿生的，它同样也是把船从长江支流一直驶入海洋之卢作孚的。

1920到1930年代，中国企业家遭遇了这一时期遍及全球的经济瘟疫，“花贵纱贱”成了全中国纺织业的通病，当地球正对面的美国已经送走瘟神之时，中国还在蒙受九一八之后的国难。这一时期企业周边各种危机四起，《成败有道》中有一个民国时期的财神、曾经的财长宋子文，几乎贯穿了该年代全书中各个章节。每当这代为办实业抽虚家底的人们向财政部长或他的银行求助时，宋唯一的“援助”就是，要求做这家企业的董事长。官商悍风可见一斑。

企业家们自身的成熟也在他们不断的检讨中表现出来，最初张謇获利全分、支付高额官利，而荣氏则悟出三年不提取红利、股利存在厂里生息，以扩大资本。

他们悟道的当然不只是生意经，民国这一代工商业家开始着眼办学，小学及至大学。他们的思想和得失很快地融入一些商科院校，一些宏观至《解决今日中国实业问题》、《关税自由权》、《论中国实业不振之原因及救济之方策》、《银行与实业之关系》、《我国货币制度亟须改革议》，微观到《旧式簿记与新式簿记之比较》、《广告论》、《推广商品销路之方法》、《无锡兴办商埠论》、《宜兴之陶业》等论文，所张显的不止是现代企业思考和管理的雏形。

民族工商业者与国际的交往并不顺遂，尤其是在抗战期间、尤其是与日本。然而，凡事都有不同凡响者，几近全才的刘鸿生就力主与日本保持经济交往，他的着眼点在于“现在世界的发展，已到达每个人都或多或少地要在国际上发生相互依赖的阶段。”

而他在事业以外，也给自己的13个儿女找到了不同的出路，他们留学于不同的国度、成为不同领域的专才，这样可以使家族在不断变换的大王旗中永立不败。在那个兵荒马乱的年代，这位海上闻人的想法，和一个土地主送两个儿子参加不同党派的想法有何不同呢？

刘氏一生的苦心在临终前变成一个微笑，1956年他的企业实现了公私合营，他不再会破产，他的儿女中也不可能出现败家子了。

公私合营以后的20多年里，中国不再有私营的实业家。只有厂长和书记，没有董事长和总经理。

在长达近半个多世纪的回避中遗忘，国人大多已不记得这些雾霭般消逝在记忆边缘的企业，它们的消逝与其说是时间的缘故不如承认是人为的因素。然而大凡向着现代社会开端过的事业，都不会是内陆河，它

必须有个激情澎湃的出海口。一如美国航运巨头亨利•凯赛尔1944年在重庆航业协会演讲时所说："世界上有史以来航业的发展，都是由海洋而江河，由下游而上游，唯独民生公司是由江河的支流发轫，由上游而下游，这真是一个奇迹。"

这个奇迹自有其成因，中国人的这些卢作孚们不会坐视江河万古而无动于衷，因为大海就在能够感觉到的前方。

诚如这段历史不能成为佚事，一定会驶入史册。

作者联系方式：北京东交民巷28号红都商务会馆B座4层《新世纪周刊》

图书目录

前言
追寻企业家的本土传统
一、我的追寻之旅
二、近代企业家的五个来源
三、外在因素：制度的不可抗力
四、内部因素：企业家精神
五、重温企业家的本土传统
第一章『天地之大德曰生』——张謇与大生集团
“愿成一分一毫有用之事，不愿居八命九命可耻之官。”
“一个人办一县事，要有一省的眼光，办一省事，要有一国之眼光，办一国事，要有世界的眼光。”
世界地图上的“唐家闸”
“机枢之发动乎天地”
大生成功的五大原因
大生元老和张三、张四兄弟
第一次大生股东会
江北“小上海”
垄断：大生二厂、三厂和副厂
“儒者本分”：通海垦牧公司
“父教育”和“母实业”
“得尺则尺，得寸则寸”：从立宪到共和
“中国有力的实业家”
名副其实“张南通”
“一花一谢皆关心”
“伶工学社”：五线谱上的毛笔和钢笔
“南通模式”和王牌“千生”
黄金时代的消逝
大生失败原因：“二无二差”
“即此粗完一生事”
第二章 衣食上拥有半个中国——荣氏兄弟和茂新、福新、申新集团
“发上等愿，结中等缘，享下等福：择高处立，就平处坐，向宽处行。”
申新搁浅：荣氏企业大危机

实业部乘人之危："可怜大王几被一班小鬼扛到麦田里去"
四台石磨起家：从面粉开始
"面粉大王"："兵船"走向世界
"纺织大王"："从衣食上讲，我拥有半个中国"
荣宗敬的四项原则
雪上加霜：申新七厂拍卖风波
落井下石：宋子文的如意算盘
"劳工自治区"和"大无锡"之梦
"爱国之心，未敢后人"
"一生知己是梅花"
"雄才创业"和"老成持守"
"大迷"和"二迷"
"有力量要贡献社会"
"三足鼎立"
绑架事件：宁可牺牲个人保全事业
"我是事业家，不是资本家"
第三章书生之见VS发财之念——范旭东和『永久黄』团体
"兄弟相信事业的成败，十有八九在自己，不在别人。"
久大精盐公司
军阀绑票勒索
永利碱厂
纯碱价格战：MBA教材的经典案例
"永利是高明的灯塔"
"当了裤子也要办黄海"
亚洲第一大厂
"新塘沽"
"谁人肯向死前休"
三条自我约束原则
社会的中流砥柱
"三位一体"中的"李老太爷"
"三位一体"中的"国宝"侯德榜
"投我以木瓜，报之以琼瑶"
盛着塘沽沙的搪瓷杯
第四章一掷万金穆藕初
"人生在世，必须加惠于人，小则修桥铺路，施衣给药；大则富国利

民，就一己之财力与地位而行之。盖钱财为善用之人而运用之，可以有利于人，地位之运用亦然。”
“中国第一人物”
从德大、厚生到豫丰：“佩六国相印”
纱布交易所：没有股份的理事长
世界不问你是何人，只问你能做何事
“手散黄金培国士”
毕生最得意之教育事业：中华职业学校和位育?学
情系昆曲
倡斗黄头鸟
从政非志趣所在
“新兴商人派”代表
延安统战对象
苏州城外“穆家坟”
第五章『从一个变成两个、三个，越多越好』——刘鸿生和他的企业集团
“我并没有把我所有的鸡蛋都放在一个筐子里，那就是说，所有我的资产都是分开投资的……”
“O.S.的股票，如今不如草纸了！”
“想利用口袋中的现钞做点事”
“火柴大王”
“象”、“马”、“龙”之争
“煤业大王”
“我并没有让我所有的鸡蛋都放在一个筐子里”
“企业大王”
六个保镖和七只生鸡蛋
点金石：经营之道与用人之道
“在日常工作中发挥个人的才能”
“在上海我是大老板，到重庆变成小伙计了”
日落西山
“我总希望把我的企业从一个变成两个、三个，越多越好”
第六章谁创造了『中国实业上的敦刻尔克』——卢作孚和民生公司
“天下事业之成，必有一批人披肝沥胆、推心置腹，以相纠其短、相携于义，此种精神亦正待吾辈倡之。”
忠实地做事，诚恳地对人。

宜昌大撤退
药王庙创世纪
小鱼吃大鱼的“卢作孚神话”
大制度和小细节
“公司魂”：民生精神
朝会和《新世界》
影响和帮助卢作孚的人
“你的跟班比你穿得漂亮”
没有私产的总经理
读书和看戏
“我从来不想过官瘾”
“选卢作孚做行政院长吧”
“这东西不男不女”
“民生公司的股票交给国家
主要参考文献
后记

一、我的追寻之旅

前言

追寻企业家的本土传统

长期以来，中国是个典型的农业社会，以农为本，重农抑商。士农工商，商居末位，直到十九世纪六七十年代，古老封闭的大陆才开始长出近代工商业的嫩芽，而真正深刻的变化还要等到十九世纪末震动整个天朝大国的甲午战争之后。《马关条约》容许日本人在中国的通商口岸任意设厂，给当时具有忧患意识的中国人巨大的刺激，清政府也从那时开始允许民间办厂。“实业救国”、“兵战不如商战”，就是那个时代走在前面的中国人发出的沉痛呼声。

在读史过程中，我渐渐感到，以往我们几乎完全忽略了企业家对社会的贡献，他们的情怀和追求以及他们在历史中应有的位置，因此萌生出一个念头——追寻企业家的本土传统。我试图找回中国企业家真正的根，现代工商业真正的本土源头。如果从洋务运动算起，中国的企业史已接近150年，就是从1895年算起，也有110多年了。中国企业家的根到底在哪里？

据说，“当官要读曾国藩，经商要读胡雪岩”是现在办企业的人中很流行的一句话。胡雪岩为什么如此走红？因为他在经营中有这样几个特征，“利用官府资源的能力、和社会各层面斡旋的能力、资本运营的能力。在当今的中国，如何迅速聚集财富，从体制内寻求创业资源尤显关键。”万科集团董事长王石的回答一语破的。他在探访了杭州胡雪岩故居和胡庆余堂之后，对胡氏120年前提出的“戒欺”、“客户第一”、“采办务真，修制务精”等经营理念，对其信用和商德都表示肯定和佩服，并认为胡氏最后虽败犹荣。但王石同时清楚地指出，胡氏毕竟没有投资新式企业，也没有在改良工艺、提高品质等方面作出新的努力，所以算不上是一个企业家，只是一个流通领域的商人。

我的追寻结果是，这个根不在“红顶商人”胡雪岩身上，不在曾经辉煌一时的晋商与徽商身上，他们都只是传统农业文明的产物，身上还没有笼罩近代的曙光，简单地说，他们不过是旧式商人。这个根也不在于“洋务运动”后期崛起、曾在晚清中国声名显赫的盛宣怀、唐廷枢等人身上，他们或是官商，或是买办，最终未能超越身份的限制，踏入现代的门槛。这个根在那些开创了各种新式工业的民营企业家身上，张謇、荣氏兄弟、穆藕初、范旭东、卢作孚和刘鸿生，正是他们代表了近代的方向。

从张謇到卢作孚已经是两代人，从1895年到1952年，横跨近60年的时光，前后几代企业家筚路蓝缕、大刀阔斧、殚精竭虑、立志求新，他们到底留下了哪些值得珍视的传统？积累了哪些不能忽略的经验？即便是他们当年失败的教训，也可以为今天的人提供很好的参照。还有他们个人和企业命运的变迁轨迹，他们的“实业救国”抱负和时代的关系，我试图找到这些答案。

我的追寻之旅始于2005年春天，当时，我的《主角与配角——近代中国大转型的台前幕后》即将完稿，我把目光转移到了包括“实业救国”群体在内的历史人物身上，这也是他们第一次引起我的强烈关注。当时，他们在我心目中的形象还是一片模糊，他们身上几乎都打上了形形色色的阶级烙印、政治标记，几十年来，包括我在内的大多数国人对他们始终产生不出足够的敬意，相反，有的只是鄙视和忽视。从那个春天起，我把时间、精力乃至生命埋进了原本不熟悉、不够关注的史料之中。读了将近两年的史料，我眼前的近代企业家群像才渐渐变得清晰起来，许多人的面容在我心中活了过来，他们的形象和我少年时代被动建立的图谱大相径庭。

同时，我深刻地感到仅仅阅读史料还是不够的，我要走出去，到大江南北亲眼看一看这些企业家们在中国土地上留下的真实痕迹。从2007年2月到2008年1月，我的寻访之旅断断续续，历时一年。我去的第一个地方是无锡，主要是寻找荣氏兄弟当年在故乡留下的遗迹，在水西关、荣巷、梅园……我看到了曾经的繁华，曾经的追求，以及四台石磨开创的惊世事业，我相信至今仍能打动许多做着类似创业梦的人。在长江北岸的南通，我深切地体会到一个人和一个城市的关系，有张謇才有近代南通。大生集团的辉煌和南通文化的根基，靠着一个人，一个办厂的状元郎而奠定，张謇已和南通融为一体，合二为一，他被称为“张南通”完全名副其实。尽管在我到过的所有地方中，张謇在南通留下的遗迹最多，保存得也最好，但仍有许多重要的旧建筑被无情地毁弃了。因为第一次来去匆匆，我又第二次去了南通，住了整整一个星期，甚至产生了为张謇写一本书的念头。

从武汉到成都再到重庆，然后从涪陵经万州，乘船下宜昌，我寻访卢作孚和民生公司的遗迹。从重庆朝天门码头附近的新民生大楼出发，我到了卢作孚的家乡合川，到了他苦心建设的北碚，从“温泉公园”到“作孚园”，我努力体会卢氏当年的雄心万丈和内心苦衷。在宜昌的长江码头，除了对岸的青山依旧，我没有找到宜昌大撤退时的任何痕迹，好在市区还有几个旧时民生分公司的仓库，以及留下过卢氏背影的旧时报关

行的那条台阶。

对范旭东和“永久黄”事业遗迹的寻访，我从遥远的川西五通桥开始。在岷江边，我好不容易找到了刻有“新塘沽”三个大字的那块石头，还有许多当年建筑的车间——那些高大的石头房子，以及厂门前当年的人工湖。抗战烽火中，永利碱厂曾迁到那里。我的第二站是与南京隔江相望的卸甲甸，现在叫大厂区，范旭东在那里创办了当时亚洲第一流的大型企业——永利厂。直到2007年12月中旬，我才北上天津，看到了久大精盐公司驻津办事处的那幢西式大楼，也是李烛尘当年的几个住处之一。在塘沽的永利碱厂，厂区里的老建筑只剩下一个“科学厅”，昔日的“东亚第一高楼”已消失于唐山大地震。厂区外的“黄海化学工业社”旧址还在，现在做了厂史陈列室。现在叫做“天津碱厂”的这个厂区很快也将被放弃，搬到一个耗资几百亿的新厂区，当然这一切都已和范旭东他们无关。

最后，我去了离我最近的上海，寻找荣氏兄弟、穆藕初、刘鸿生等人在上海滩留下的痕迹。我的寻访之旅还未结束，在陕西宝鸡，荣氏企业中被林语堂盛赞为“战时之花”的“窑洞工厂”，有机会我也很想去看看那里到底还保存了一些什么。

二、近代企业家的五个来源

中国的近代企业家群体大致上有五个不同类型，也就是五个来源：

一是绅商型，以张謇为代表，这一类型一般拥有科举功名，官场背景，属于地方头面士绅，所以张謇把大生纱厂的性质定为“绅领商办”，以区别于“官督商办”和“官商合办”，这是民营企业的早期形式。第一代绅商型企业家可以包括同属“状元办厂”的苏州人陆润庠，以及北方的周学熙，南方的孙家鼐、孙多森祖孙和严信厚、严子均父子等人。

二是商人型，以荣氏兄弟为代表，他们从钱庄学徒到自己开钱庄，在办厂之前只有纯粹的商人身份。叶澄衷、鲍咸昌、宋炜臣、曾铸等都属于这个类型，“五金王”叶澄衷、商务印书馆创始人鲍咸昌、夏粹芳也和荣氏兄弟一样，在上海做学徒出身。

三是买办型，早期的朱葆三、虞洽卿和后来的刘鸿生可以代表。他们虽然都是买办出身，但在掘得第一桶金、完成原始积累以后，他们投资办企业，已完成买办身份的转换。“买办”说到底不过是一个中性词，类似今天外资企业的高级白领或金领，并不是一个谈虎色变的政治符咒。这一类型早期的代表还包括朱志尧、王一亭及徐润、徐叔平父子等。经济史学者严中平在《中国棉纺织史稿》中写道：“买办不独拥有创办现代工厂所必需的大量资金，并且拥有创办现代工厂所必须具备的某些‘洋务’知识，而这却是一切官僚、地主、高利贷者等等土财主纵使花费巨额资金也无从购买的。”

四是回母土创业的海外华侨，包括烟台张裕酿酒公司的张振勋，南洋兄弟烟草公司的简照南、简玉阶兄弟，永安公司的郭乐、郭泉兄弟，以及先施公司的马应彪等人。

五是知识型，代表人物有范旭东、穆藕初、卢作孚，以及陈光甫、周作民这样的金融家，他们或是留学美、日的“海归”，或自学起家，共同之处就是创业之前没有官场背景，没有从商经历，没有雄厚资本，但他们有见地，有魄力，有能力。他们的企业不是家族企业，往往一开始就是股份制企业，在近代企业家阶层中他们最具创造性和现代精神。他们从来没有把利润最大化看做第一追求，而有着更高的目标，他们中许多人甚至算不上是资本家。

在他们之前，李鸿章、盛宣怀、张之洞建立的轮船招商局、电报局、华盛纺织厂、中国通商银行，以及汉冶萍煤铁厂矿有限公司，本质上都还是官办企业，所谓“官督商办”或“官商合办”，实际仍是“官有”。世人都说盛宣怀是官商，但他与“红顶商人”胡雪岩相比已有很大不同，

他一手创办并长期主持经营多家大型企业，在企业史上的贡献不容忽略。就他的身份而言，官的身份仍大于商，他的个人资本主要也是投资到土地、房产、当铺等安全的传统行业，而不是带有一定冒险性的工业企业当中。

因此，盛宣怀所经手的那些官督商办企业，并不意味着中国向传统农业社会格局的告别。说到底，这些企业在他们眼里仍不过是“用”，而不是“体”，是手段，而不是目的本身，他的目的还是为维护建立在传统农业社会基础上的集权体制之“体”。换句话说，作为“自强论者”，他所做的一切就是要使清政府具备更强的经济能力，以适应时代的变化。

新式企业对于中国来说完全是个新生事物，商办更是起步艰难，19世纪60年代最早要求办企业的是上海的买办和与外国资本有联系的大商人，他们要办航运和纺织业，还拟定了招股、创办、经营管理的章程，向清政府呈递说帖，请求准予创设，遭到拒绝。直到1870年以后在上海、汉口这些开风气之先的通商口岸才有了小规模的民营企业。据统计，1895年以前，在1872～1894年的22年间，中国创办的企业累计不过72家，其中商办的虽然有53家，官办或官督商办的只有19家，但在2000万两的总投资额中商办企业只占到22.4%，与盛宣怀的轮船招商局等企业不可同日而语。与此同时，外国在华企业的投资额实际上高于所有中国企业的资本，如果把他们也计算在内，民营企业所占份额也不过是可怜的11%而已。

等到张謇办厂以后，情况才开始悄悄地发生变化，他与盛宣怀等人不同，盛一生主要还是追求当官，办企业仅仅是当官的一个阶梯，诚如美国汉学家费维恺（AlbertFenerwerker）教授指出的，盛是一个官僚，特别是1896年以后更是朝廷中经常参与财政事务的官员，“单纯地做一个工业巨头，即使达到了控制数千万两资产的程度，在中国的社会中也不会给他一个与高级官员相等的地位。”因此，对盛宣怀来说，即便从新式工商企业中获得了巨大的经济利益，“仍然是达到取得政治权力和官职这种传统中国社会的最高目标的一种手段。”

但是，假如没有盛宣怀迈出的这一步，我们很难设想在他后面的张謇等人能走得更远。所以这一步尽管只是在传统格局中打转，意义仍是非同小可，放在整个中国企业史上，盛宣怀和李鸿章、张之洞、袁世凯等人的作为仍具有开拓性。?竟在当时，中国办企业的风气未开，1912年全国登记的工厂资本总额不足5500万元，而钱庄、典当业的资本达到了1.65亿元，相当于工厂资本的三倍以上。

从张謇筹办大生纱厂的1895年算起，到第一次世界大战之前的

1913年，国内资本投资办的企业在1万元以上的一共549家，其中商办的463家，占到投资总额的76.3%，与前一阶段相比，和官办的份额正好倒了过来，民营企业有了空前的发展。虽然，在这549家企业中，资本在100万两以上的只有17家，大部分企业的规模都很小，但是，它们预告了第一次世界大战期间中国企业黄金时代的到来。

三、外在因素：制度的不可抗力(1)

企业家在近代中国的起步，离不开当时具体的外部环境，国际的和国内的因素。就国内来说，就是从农业社会开始向工业社会转型，即从古代向近代转型这个重大的历史背景；从国际来说，西方世界叩开中国的大门之后咄咄逼人的经济压力，他们不仅要把本国的产品倾销到中国市场，而且还利用中国的廉价劳动力、廉价原材料，以及利用不平等条约赋予他们的一切特权，包括治外法权等居高临下的优势，在中国大办企业，就地消化产品，而中国当时民贫国穷，处于绝对的竞争劣势。中国人从一开始投身办企业，就注定不光是赚钱发财这么简单，而是有着迫在眉睫的救国压力。第一次世界大战给中国企业家带来空前的机会，张謇、荣氏兄弟的企业高潮都在这时，许多人的创业起点也在这时。从1904年到1909年，中国平均每年有50家工厂注册，而1914年到1919年间，每年注册的工厂达到90家。

另有一点，我们必须清醒地看到，从晚清到民国，中国主要还是一个农业国，工业在整个工农业总产值中的比重从未达到过1/5，据估计，1920年只有4.9%，到1936年才达到10.8%，1949年也只有17%，中国尚没有从农业社会全面进入工商业社会。

外在制度环境永远是每个具体的个人创造的前提，从1898年开始，清政府出台了许多鼓励民间办企业的政策。1903年起，清政府成立商部，制定商律，开办实业学堂，设立劝工陈列所，举办劝业展览会等。截止到1907年，光是奖励工艺的章程就颁布了五种，投资办企业，可以按投资额得到顶戴花翎。

我们可以看一下1907年的《改订奖励公司章程》：

集股2000万元以上可以成为商部头等顾问官，加头品顶戴，仿宝星式样特赐双龙金牌，子孙三代可以世袭四等顾问官。

集股800万元以上可以成为商部头等顾问官，加头品顶戴。

集股600万元以上可以成为商部二等顾问官，加二品顶戴。

集股400万元以上可以成为商部三等顾问官，加三品顶戴。

集股100万元以上可以成为商部头等议员，加五品衔。

集股20万元以上可以成为商部五等议员，加七品顶戴。

另外的奖励还包括子爵、男爵这样的爵位。当然，正如《东方杂志》1905年第一期中一篇文章所指出的，中国并不需要这些荣爵虚衔，而需要政府真正有效的保护措施。

《奖励公司章程》最后一条说：向来官场中出资经商的不乏其人，

只是碍于旧习惯，往往耻言贸易，或改换姓名，或托他人代为经理，官商之间多有隔阂，现在朝廷重视商政，希望能尽快破除成见，官、商合力倡导，才能广开风气。

在清政府允许和鼓励下，各地商会纷纷成立。以商人为重要成员的“立宪派团体”诞生于1906年，在三波国会请愿运动中，他们曾发挥重要影响。

辛亥革命中，张謇、汤寿潜等代表的立宪派也起了相当关键的作用。上海独立时，李平书、王一亭、沈缦云等人都有功劳，比穆藕初大两岁的哥哥穆湘瑶武举人出身，曾参与攻打江南制造总局。从晚清进入民国，商会日益成为重要的社会力量，对公共事务有着不可忽略的影响力。

民国之初创办有《中华实业丛报》、《劝业日报》、《实业公报》和《中华实业界》，上海、南京、苏州等地纷纷创办这类实业报刊，译介了许多关于工业、农业、金融、商业理论的文章。民国初年，大生集团掌舵人张謇先后在南京临时政府和北京政府出任实业总长、农商总长，主持制定了一系列有利于工商业发展的法律、法规，包括《公司条例》、《公司保息条例》、《商人通例》、《矿业条例》、《证券交易所法》、《公司注册规则》等。

布衣出身的荣氏兄弟在商言商，但自1912年以来，不断就工商业的重大问题公开提出自己的见解，有的建议曾得到政府的重视。

三、外在因素：制度的不可抗力(2)

1928年，棉纱大王穆藕初在办企业失败之后，受邀出任南京国民政府工商部常务次长，经手制定了40多个法律、法规，许多是保护并有利于民营企业成长的。

这就是从张謇到卢作孚这些企业家创业的外部环境，我们不能将他们从这块土地中拔出来，孤立地看待。每个人物的崛起一定都有时代的原因，如果没有这个背景，一切都无从谈起，但是这样说，并不意味着他们自身的素质、他们的追求不重要，这些恰恰构成了他们的内在动力，使他们最终站到了时代的前面，而不是被时代的浪头卷走。

我的心中一直有个疑问，近代民营企业在做大、做强之后，共同面临的最大难题首当其冲的是什么？一般都说这个威胁来自外资企业和外国产品的竞争。这里我只想简略地指出一点，对于近代中国的企业家来说，事实上，最大、最致命的威胁还是来自官资和官企兼并的威胁。我们平常说中国近代新式企业发展面临的主要障碍来自五个方面，包括外资的竞争、政府的软弱、资本的不足、技术的落后和动力的缺乏。这五点，我大致上同意，这也可以概括1927年以前清政府和北洋政府统治时期的情况，当时，包括张謇、穆藕初等企业家在内都感叹政府的软弱无力，没能给企业提供有力帮助。而民国时代风气渐开，"公司法"也有了，许多企业为什么还要选择租界或租界附近？甚至连南京国民政府的财政部、几个大银行的真正首脑部门，抗战前也一直都在上海，而不是南京。缪云台感叹租界力量之大，其中奥秘不难琢磨。

荣德生的大女婿李国伟回忆，北洋军阀比较容易应付，他们的办法也简单，一般是把各银行、各厂的主持人请去开会，关上门"讲斤头"，不满足他们的胃口，就不让出来。但是，如果你事先看出苗头，可以托故不去，也可以硬挺软磨，讨价还价，到了国民党时代就不行了。蒋介石控制长三角不久，荣宗敬不愿全额接受摊派的库券，就横遭通缉，无锡家产被封。

自1927年到1949年，以宋子文、孔祥熙为代表的豪门资本力量，包括资源委员会掌握的官营资本力量，处于绝对强势，荣氏企业、刘鸿生企业、民生公司和永利公司等，几乎所有成熟的大型民营企业，都处在他们的虎视眈眈之下，多次面临被吃掉的危险。这些企业家寻求国外贷款时不仅得不到官方支持，反而常常受到要挟。

1944年，眼看抗日战争即将胜利，刘国钧的大成公司与美国签订价值270万美元的订货合同，他自己只有100多万美元，美方同意交货后三

年内付清，但需要中国银行担保。宋子文提出的担保条件是：中国银行可以投资大成，但大成要成为官商合办企业才行。刘国钧担心大成被吃掉，婉言谢绝，新机器订单也就成了水月镜花。本书在叙述每个个案时将提供大量的事实证明这一点。1943年，卢作孚曾写过《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》一文，他孙女卢晓蓉对《中国企业家》记者说，1999年出版的《卢作孚文集》收入此文时，有一句话被删，大意是："我自从事这桩事业以来，时时感觉痛苦，做得越大越成功便越痛苦。"我相信，"做得越大越成功便越痛苦"和豪门资本对民生公司一而再的觊觎有很深的关系。

凭着企业家们坚定的个性和在夹缝中求生存的智慧，充分利用官僚资本集团内部不同派系之间的相互角逐，他们的企业才有了一个脆弱的空间，侥幸一次次逃过劫难，幸存下来。

制度变迁是决定企业命运的根本原因，左右着企业的生存、发展和死亡，这几乎是一种不可抗力。制度是刚性的，与此相比，其他的障碍都微不足道，因为那些障碍总有办法可以克服，可以超越。因此，企业的发展有赖于环境的不断改善，特别是制度的保证。企业家在商言商的同时，不能不关心国家命运，包括上海总商会在内的许多工商业团体为此做过长期努力，从张謇到穆藕初始终都热切地关怀时局。

1944年12月26日，中国全国工业协会、迁川工厂联合会、中国国货厂商联合会、中国西南实业协会、中国战时生产促进会等五个工业团体联合发表时局声明，提出10项政治主张，包括组织各党派参加的联合政府等，在山城重庆引起震动。

抗战8年，西迁企业历尽艰辛，胜利之时，大后方的各民营企业却遭遇停工减产的危机，陷入了困境。1945年9月12日，中国经济事业协进会发表《对时局的严正宣言》，提出"立即废止管制政策，取缔官僚资本，以舒解工商业8年来的痛苦，并使民间企业得以自由发展"等9条主张。10月4日，胡厥文、胡西园、李烛尘等代表企业界向国民政府提出挽救工业危机、工业建国计划。10月31日，中国全国工业协会、迁川工厂联合会和重庆工业协会分会通过《后方工业界对目前紧急形势宣言》，106位厂长、经理在上清寺集会，前往行政院请愿，公推新民机器厂总经理胡厥文、亚浦耳电灯泡厂总经理胡西园、中国标准铅笔厂总经理吴羹梅为代表。宋子文答复："你们来个三吓头，吓不住我?""你们的情况我都不知，你们对我讲，真是对牛弹琴。"把他们推到经济部部长翁文灏那里去。当时的重庆英文报纸《自由西报》报道这次企业界请愿时，加了一个按语："以一个资本主义国家最高行政机关行政院，而被资

本家所包围，一个国家最高行政长官、行政院长为群众所窘，弄得被迫屈服，这真是一桩世界新闻。”

同年11月5日，胡厥文、胡西园等企业界代表当面向蒋介石陈述困难，要求贷款，并提出9条解决工业危机的建议。这些请愿最终未得到有效的结果，令企业界深感失望，成为许多人抛弃国民党政权的重要原因。

四、内部因素：企业家精神

张謇说："吾观于此，乃知勤勉、节俭、任劳耐苦诸美德，为成功之不二法门。"[1]

荣德生在73岁时说过一番话："回想四十五年前，筚路蓝缕，创业伊始，由小做大，以至今日，自思亦甚可笑。有此成就，殊出意外，深愧既非实学，又无财力，事业但凭诚心，稳步前进，虽屡遭困厄艰难，均想尽方法应付，终告化险为夷。"

荣氏兄弟既无显赫家世，又无科举功名，更无雄厚资本，先天条件并无优势，外在的环境因素则和同时代人一致。荣德生总结自己创业成功的经验也概括为"勤、俭"二字，他喜欢说"勤劳耐苦"，1919年他亲自给无锡公益工商中学题写了"和平耐劳"的校训。我觉得，还应该加上识、能、德几个字，如果没有过人的见识，没有相当的管理能力，没有对兴学等公益事业的热忱，很难想象他们能成为那个时代享有盛誉的企业巨子。我很赞同"天道酬德"这个说法，成功背后一定有相通的因素，包括天道酬勤，天道酬俭，天道酬德。如果反之，那么一定是我们这个社会出了问题。

荣氏兄弟和刘鸿生既是企业家，也是资本家，他们拥有巨额的个人财富，在自己创办的大多数企业中控股。但企业家并不等同于资本家，包括张謇、范旭东、穆藕初、卢作孚在内，自身都不是资本家，没有什么资本，但他们也都不是职业经理人，而是企业创办人，他们和自己的企业血脉相连，企业和他们的生命合为一体。他们是企业的灵魂、核心，是企业的精神领袖，甚至是企业生命的源泉，他们给企业提供的是头脑，是动力。

何谓企业家？从张謇到卢作孚这些成功的企业家中，我们可以给企业家这个特定角色一个清晰的定位，企业家与资本家不同，与富人、有钱人也不同。1946年，享有"面粉大王"、"纺织大王"称誉的荣德生在上海被绑架，绑匪开价勒索百万美元，荣德生说自己是事业家，而不是资本家，因为自己的钱全部投资在事业上面，而资本家可以将钱放在家里。不信可以去调查。即使之后绑匪把价码降到了50万美元，他也没有打算给。他立下的四条遗嘱中有一条，如果拿出赎金将影响企业生产，宁可牺牲个人来保全事业。这就是企业家与资本家的不同，关键时刻看得最重的还是事业。企业家这个概念本身有着特定的内涵，我个人觉得，至少可以包括四个特征：

一是经济创造力，就是敢于挑战风险、勇于掌握新事业机会的创业

精神，这是企业家的内在驱动力。中国传统文化中往往缺少类似的冒险、开拓、创新等因素。

二是核心价值观，实业救国、工业救国、民生救国、棉铁救国等理念曾风行中国，胡厥文中学毕业就决心走实业救国之路，1914年考入北京高等工业专门学校时，他认为机械是工业之本，于是选择了机械系。1918年毕业后他抱定一不做官，二不从教，终身以实业救国为己任。企业的凝聚力往往建立在企业家引导的核心价值之上，而并非完全依赖外在规章制度的约束。

三是社会责任感，不以赢利为唯一目标，重视社会信誉，以服务社会为自己的最高选择。“永久黄”团体制定的“四大信条”，民生公司在抗日战争特别是宜昌大撤退中的巨大牺牲和出色表现，都是最好的证据。“天之生人也，与草木无异。若遗留一二有用事业，与草木同生，即不与草木同腐。故踊跃从公者，做一分便是一分，做一寸便是一寸。”这是张謇的名言。荣德生的座右铭是“立上等愿，结中等缘，享下等福”，卢作孚信奉的是“忠实地做事，诚恳地对人”。

四是管理制度化，现代企业不是旧式作坊，不是手工生产，而是组织起来的大规模机器生产，从生产到经营，如果没有制度规范，一切无从谈起。大生纱厂创办之前，张謇就制定了《厂约》和一系列章程，早期得到了较好的执行。穆藕初则率先引入美国最新的科学管理法，并使之本土化。各企业先后引入以严格核算为基础的理性化的簿记制度，包括会计成本核算制度。他们相信专家的作用，对新机器、新技术、新人才有了相当的认识，以工程师制代替了最初的工头制。尽管他们的企业在管理上仍存在着这样、那样的缺点，但在抗日战争之前，荣氏企业、刘鸿生的一系列企业、卢作孚的民生公司、范旭东的“永久黄”团体等，都已经往制度化轨道上走去。

这四个特征缺一不可，成为衡量一个企业家的基本要件，共同构成了我们通常所说的企业家精神，对于一个真正的企业家来说，这种精神要比一切计算更具有根本性。荣德生在他哥哥荣宗敬60岁生日时说，精神才是立业之本，家兄一生事业靠的就是充实的精神。这个“精神”无疑就是企业家精神。

五、重温企业家的本土传统(1)

与盛宣怀他们主持的轮船招商局等企业不同，从张謇到卢作孚，他们经办的企业已具有明显的现代特征，从企业取名即可看出一些端倪，“大生”源自《易经》“天地之大德曰生”，“茂新”、“福新”、“申新”都有一个“新”字，“民生”本身就是宗旨，胡厥文办机器厂叫“新民”，“久大”、“永利”、“德大”、“厚生”、“大中华”……也都寄托了创办人的怀抱。

再看商标，大生的“魁星”、“寿星”等棉纱，荣氏企业中“兵船”面粉、“人钟”等棉纱，德大的“宝塔”棉纱，久大的“海王星”精盐，永利的“红三角”纯碱，大中华的“美丽”牌火柴，唐山启新的“龙”牌水泥，上海的“象”牌水泥，章华的“九一八”哔叽细呢，天津东亚公司的“抵羊”（即“抵制洋货”）牌毛线……都是当年著名的商标，有的曾打入国际市场，风靡一时。大生二厂和三厂同属一个集团，还为相似的商标发生过争执。可以肯定，那个时代站在最前面、领导风气的企业家已具备强烈的商标意识、品牌意识，把产品的质量和信誉看做是企业的第一生命。20多岁就做了老板的古耕虞说：“信用是买卖人的无价之宝，是不能以数字来衡量的。”他百分之百地信守合同，一向保持AAA的银行信誉纪录。这位爱穿中国长袍的“猪鬃大王”还将自己一丝不苟、一贯遵守约会时间的好习惯，称为“企业家风度”。

他们对企业性质的探索、实践，已积累了许多可贵的经验。大生从创办之初就是股份制，民生公司为防止大资本控股而分散股份，天津东亚公司提出“国人资本，国人制造”、“不怕股东小，就怕股东少”等口号，最多时股东有上万人。而荣氏企业热衷的无限公司形式——“肉烂在锅里”，已成为资本积累、扩大生产的一个重要保证。

对新机器的追求，不仅“机器力求其新”的荣宗敬如此，从张謇到卢作孚无不如此，民生公司船上的设备包括无线电台等，这在当时都是领先的。1921～1931年的《海关十年报告》说：“中国的实业家们渴望获得最新工艺技术，这可从多数工厂采用国外机器设备一事得到佐证。”

无论大生企业集团、荣氏企业集团，还是刘鸿生的企业系统都不是创办者单枪匹马或者一个家族就能发展起来的，关键是用人、凝聚人。民生公司和“永久黄”团体更具有强烈的团队意识，他们成为中国企业史上超强的两个团队并不偶然，因为范旭东和卢作孚特殊的个人魅力，感召、集中了大批从管理到技术各个层面的精英。反之，要成就这些事业是难以设想的。当然，仅有中、上层的结合还不足以造成一个稳健、可

持续的大企业。

而企业文化就是为了凝聚整个企业，申新三厂推行“劳工自治区”是个很好的试验，可惜被抗战的烽火打断。各具特色的企业文化几乎都围绕着企业家的核心价值，如“民生精神”、“久大精神”、“永利精神”。刘国钧总结经营经验，在大成纺织染公司提出三个“一点点”口号：“货色要比别人好一点点，成本要比别人轻一点点，价钱要比别人高一点点。”他将口号烧成蓝底白字的搪瓷标牌，悬挂在车间、走廊、餐厅、写字间等处，办厂刊、编格言，人手一册。从1930年到1937年，在国内纺织厂纷纷倒闭的大环境里，大成却从一到四，从常州发展到上海，从10000纱锭到78863锭，从200台织机发展到2707台，从零到拥有日产5000匹布的全套漂染设备，从50万元到400万元注册资本，8年里翻了8番。经济学家马寅初称之为“罕见的奇迹”。宋卿在1932年开办天津东亚公司时，提出“东亚精神”，制定《东亚铭》，编印《东亚精神》小册子，公司有职工青年会、学术研究会、职工夜校、基督教团契，还有国剧社、合唱团、球队、国术学社。许多企业都办有连续性内刊，“永久黄”团体有《海王》，民生公司有《新世界》，荣氏企业有《人钟》，天津东亚公司有《东亚声》，还有教各种生活常识特别是教妇女织毛衣的《方舟月刊》，每月销行1.2万册，直接订购量就有七八千册。

五、重温企业家的本土传统(2)

简单地说，企业家在20世纪前50年留下的本土传统，无非是品牌、责任、管理、团队、企业文化这些人所共知的关键词，而真正的生命力在于那些历史的细节，那些具体的故事，那些曾被掩埋在地底的声音笑貌。

还有不可忽略的一点，爱国是那个时代大多数企业家的共性。1926年，吴百亨在温州开办百好炼乳厂，他的“白日擒雕”牌在温州主要与英国的“鹰”牌竞争。1931年，对方出10万元购买他的商标，他回答：“我办‘百好’，是为了兴办国货，抵制洋货，不单是为了金钱，擒雕牌的商标权我绝不出卖。”反而劝说前来洽谈的买办离开英国公司，自办实业或经营本国产品。

“九一八”事变后，胡厥文主持上海铜铁机器同业公会在《申报》发表《铜铁机器业抗日救国决议》，提出组织义勇军，准许各厂职工加入，在最短时间赶制迫击炮、地雷、手榴弹、机枪等主张。“一二八”事变时，他亲自参与用水雷炸日本旗舰“出云号”的行动，并在一枚弹头写上“抗日必胜”四字。1937年，包括他的新民机器厂等在内的上海146家民营工厂不畏艰危西迁入川。

“八一三”战事发生时，正在德国洽谈人造石油厂的“味精大王”吴蕴初匆忙回国，他说：“做一个中国人，总要对得起自己的国家。”

1949年，吴蕴初、荣德生、胡西园、古耕虞……那么多各自领域称“大王”的企业家选择了留下，卢作孚、刘鸿生从香港返回，其中最根本的原因就是他们对这块土地的热爱，他们对这个国家、民族刻骨铭心的情感，他们不能放弃自己的国家，去做“白华”。

掀开历史的一层层帷幕，这些曾叱咤风云大半生的企业家们，给我们留下的是一个个极富个性特征的传统。张謇创造的“南通模式”，造厂力求其快的“荣宗敬速度”，小鱼吃大鱼的“卢作孚神话”，“永久黄”的团队精神，穆藕初引入的科学管理法，刘鸿生用西方谚语概括的感悟式格言……这一切都是中国企业史上积累起来的宝贵经验，具有独特的价值和永久的魅力，是后世企业家值得珍视的遗产。

我们讲的企业家精神在西方的含义是十分明确的，就是建立在经济合理主义基础之上勇于挑战一切风险、把握一切机会的创业精神，这是一个企业发展的最强大的内在驱动力。在荣宗敬、刘鸿生他们身上，我们可以明显地感受到这种冒险和开创精神，以及他们内心对于求新、求多、求大的不可遏止的强烈冲动。

但是，冒险、开拓、创新这些价值，在中国传统文化中向来比较匮乏，因此中国的企业家精神从一开始就和西方有所不同。在张謇代表的第一代企业家身上，尤其可以看到儒家思想对他们的深刻影响，他们有经世济民的入世情怀，笼罩着一层浓厚的实用理性色彩，他们对于冒险、开拓的兴趣并不很浓。到了受过新式教育、接受了全新西方思想资源的范旭东、卢作孚那里，则有了现代化的自觉追求。在他们之间，相通的是“实业救国”的紧迫感、危机感，卢作孚直截了当地提出现代化的目标，荣德生到晚年仍耿耿念怀：“中国要富强，非急速变成一个工业化国家不可。”法国学者白吉尔在名著《中国资产阶级的黄金时代》中有个论断，与西方17世纪的新教徒企业家不同，20世纪中国的企业家把自己的成功看做是拯救国家命运的希望之举。“地方精英阶层所以承担起社会公益事务的责任，是出于社会开放和现代化的强烈愿望。”这就可以理解穆藕初一掷万金去助学的义举，理解张謇在南通的作为，以及企业家群体在推动工业化过程中为促进城市化所做的一切努力。

他们对公益事业的关心，已经不是造桥修路、做善事那么简单，而是具有以工业化带动城市化的深刻内涵。张謇是第一个例子，他是中国企业家的标杆、榜样、楷模。他生于一个大转型的时代，以30年的时间致力于实业、教育、自治和宪政，成为那个时代最具代表性的人物。如果说梁启超是以文字，那么张謇就是在实践上开风气之先。古老中国的现代化之路在他的脚下伸展，实业、教育、宪政（以地方自治为基础）正是现代化的三个支点。在他之前的“洋务运动”，李鸿章、张之洞这些人意识到了强国，但没有洞察富民和开启民智才是根本，更没有想到在政治制度上的创新。从这个意义上说，张謇称得上是中国的现代化之父。他在南通大办公益事业，致力于地方自治，由南通师范学校开始的一系列学校，从师范、专门技术学校、普通中小学、幼稚园直到大学、盲哑学校，从南通博物苑、南通图书馆、更俗剧场到公共体育场、军山气象台，从南通育婴堂、养老院、济良所、残废院到医院、公园等，简直是以企业办社会，不仅奠定了南通一地的现代化基础，而且他手创的“南通模式”直接影响了荣氏兄弟、范旭东、卢作孚、穆藕初等人，间接影响的人更是不计其数。

荣氏兄弟在无锡创办的一系列小学、中学、大学、公园、图书馆，修建的桥梁、公路等，对无锡这所城市的贡献也不可小看。范旭东在天津塘沽办化工企业，把一个荒凉的渔村变成了繁华的工业重镇，卢作孚建设重庆北碚和他的民生公司几乎同步。值得注意的是，还有许多地方的因厂成镇，比如大生一厂所在的南通唐闸镇，大生二厂所在的启东九

隆镇，大生三厂所在的海门三厂镇，永利厂所在的南京大厂镇，就是一个个工业化推动城市化的生动范例。他们办企业的行为因而成为现代化的一个有机组成部分，要说企业家留下的本土传统，没有比这些更重要的了。

天地之大德曰生

第一章『天地之大德曰生』——张謇与大生集团

“愿成一分一毫有用之事，不愿居八命九命可耻之官。”

“一个人办一县事，要有一省的眼光，办一省事，要有一国之眼光，办一国事，要有世界的眼光。”

世界地图上的“唐家闸”

唐闸原叫唐家闸，更早叫唐家坝，本是个名不见经传的小地方，如果不是状元张謇在1896年选中这块地方办厂，唐闸也许不会进入历史。南通盛产棉花，通州棉和海门、崇明的棉花都很有名。唐闸离南通城6公里，周围一马平川，到处是棉田，周边农家世世代代有纺纱织布的传统，通扬运河在此缓缓流过，港闸河直通长江边的天生港码头，舟楫往来，水路十分便利。张謇买地时，唐闸还很荒凉，地价很低，他在唐闸的陶朱坝一带买下1.7万步地（约68亩），只花了1250两。以后先后6次，又买下3.4万多步（约140多亩）。[1]

相隔20多年后，1918年，当一个叫做上冢司的日本人来到唐闸时，看到的已是一个繁华的工业城镇：

眺望掩映在几个烟囱之间的直冲云霄的大生纱厂的时钟台时，我们仿佛现在才为宏伟的四周的光景而感到震惊。沿河的一条街，车水马龙，络绎不绝，人来人往，摩肩接踵，异常热闹，河边停泊着的数百艘民船装卸着货物。所见这般光景，一切的一切都是在活动着的，又是现代化的。……即使说这些都是通过张謇表现出来的，也是无妨的。工厂中最壮观的是大生纱厂、复新面粉厂和广生油厂这三个工厂……

《南通县图志》记载，1920年，唐闸人口近万户，已接近5万人。通扬运河沿岸工厂林立，商业繁荣。有人看到过当年国外发行的世界地图，中国许多大城市都没有标出，却在南通方位赫然印着“唐家闸”三个字。一个弹丸小镇进入世界视野，这不仅在当时的中国是唯一的，世界上也只有美国的黄石公园。

张謇是1894年中的状元，这一年他已42岁。自从1868年中秀才以来，他在这条路上跌跌撞撞走了26个年头，进出科场20多次，光是直接耗费在考场上的时间合计就有120天，其中的痛苦只有他自己内心最清楚。所以中状元的这一天，他的心情非常复杂，并没有特别兴奋，这在他当天的日记中可以看得很清楚。喜讯传到家乡海门常乐不久，他父亲就撒手人寰。他从天津乘海轮南下奔丧。按清朝规矩，他要在家守制三年。

1895年夏天，他闲居在家，在替两江总督张之洞起草的《条陈立国自强疏》中提出了“富民强国之本实在于工”。张之洞在调任湖广总督前，授意张謇在南通筹办一个纱厂。“状元办厂”当时是个新鲜事，除了他，只有苏州状元陆润庠在1897年办了苏纶纱厂、丝厂。此时，离甲午战败已有一年，《马关条约》也签订了，条约规定外国人可以在中国设

厂，对中国人是个大大的刺激。尽管在这之前外国资本在华投资的企业已有不少。

一开始，张謇内心有过犹豫，办厂毕竟是个完全陌生的领域，他起自农家，苦读成名，有过10年不得志的游牧生涯，到过朝鲜，终究只是一介寒士，一个没有从商经验的书生。不过，早在1886年左右，他就产生过“中国须振兴实业，其责任须在士大夫”的想法，并在家乡提倡过蚕桑，还试制过高粱烧（颐生酒厂的前奏）。甲午战争之后，他开始形成实业和教育报国的念头。思前想后，他还是答应了，其中说服自己的一个理由，就是替书生争气，世人都说书生只会空谈，只会负气，他要做出个样子给人看看，于是下决心“舍身喂虎”。

当年12月，张之洞正式委任张謇“总理通海一带商务”。他在上海、南通、海门奔走几个月，包括老朋友沈敬夫在内，有6个关庄布商、花布商和买办愿意和他一起集股办厂，分别叫“沪董”和“通董”。在唐闸选定厂址之后，他取了“大生”两字作为厂名，“大生”二字源自《易经》“天地之大德曰生”这一句。很多年后，他对大生二厂经理刘厚生说过“大生”的含义。

最初，张謇和“通、沪六董”商定办一个2万锭的纱丝厂（后来确定叫纱厂），“沪董”筹集40万两，“通董”筹集20万两。最早的一份《通海大生纱丝厂集股章程》就是六董联名公布的，他们分析了在南通办厂的利人利己之处，公开向社会集股60万两，分6?000股，每股100两，预计每股每年可以获利22两，以2个月为期，在上海、南通、海门三处认购，结果招股很不理想，应者寥寥。

这样一来，所谓的“官招商办”这一步走不通了。1896年12月6日，江宁商务局与通州大生纱厂签订《官商合办条约》，第一条规定将南洋纺织局现有纱机4.7万多锭连同全副锅炉引擎，折价官股50万两规银投资大生，沈敬夫等六董都在合同上签了字。说是“官商合办”，官方提供的只是一批积压已久的机器，并没有现金，大生要另外筹集商股50万两来建厂房、收原料及作为营运资本。1897年，大生重订集股章程，向社会招股50万两，分5000股，还是进展不顺，上海方面只收到2万两，南通也不足6万两，离目标实在太远。

在新任两江总督、南洋大臣刘坤一的过问下，1897年8月11日，张謇和官商盛宣怀达成《通沪纱厂合办约款》，4万多锭官机对分，张謇领的一半作价25万两作为大生的官股（盛领的一半在上海浦东另办一家纱厂），大生的股本25万两也由神通广大的盛氏帮助筹集，这一条款白纸黑字写在合同上，签名的除了他们两人，还有见证人郑孝胥、何眉

生。8月16日，江宁商务局和张、盛三方签署合同，张、盛分别在通、沪设厂。合同迄今还保存在大生档案中。可以说，到这一年，大生纱厂的筹办才进入实质性阶段。9月26日，“大生机器纺纱厂股票”开始发行，署名是“经理通州纱厂张季直”，因为盛宣怀承诺帮助筹资，所以票面上还印有他的姓氏头衔。当年10月17日，2万多锭官机由军舰运到南通，这批英国造的机器已在上海码头搁置5年之久，日晒雨淋，连包装木箱都破了，机器零件锈坏的占了十之三四。光是搬运和擦锈就花去6000两。前来安装的英国工程师说，从来没看见过损坏成这样的机器。

然而盛宣怀承诺的资金一直没有到位，张謇写了无数告急书，几乎字字有泪，到最后一分也没有兑现。张謇大为恼火，一直不能原谅盛的言而无信。

在筹办大生纱厂的过程中，最初的“通、沪六董”中，有人退出，也有人因集股不力被撤，中途又吸收了几个人进来，最后参与建厂的4个通董比较得力，除了关庄布商沈敬夫，还包括木材商高清、典当商蒋锡坤等，在唐闸买下厂基之后，他们垫出部分股金做建筑费，着手建厂。那个时代，人们对办新式企业没有认识，有了余钱或者买地，或者投入传统的典当、钱庄等熟悉可靠的行业。办新式企业集股困难重重，他们连当地慈善团体、道观有限的一点资金也吸收了，有时凑不了一股（100两），连半股也收，最小的一笔仅37两，半股都不够，只能算作存款。集股之难，可以想见。当时对大生集股帮助最大的是在外地为官的股东恽莘耘。

1907年召开的第一次大生股东会上，有股东质问，为什么股东恽莘耘跟办事人一样分红？张謇回答，股东分红当然不合章程，但是大生筹办的5年间万分困难，恽先后帮助集股6万多两，1900年后大生渐渐稳定，恽又帮助集股6万多两，合计占了全部商股的1/5，仅恽家两兄弟的投资就有3万多两，在个人股东中最多。张謇说，恽莘耘对大生并无特别的义务，对他本人却有赞助的感情。大生自1900年起有了余利，有股东提议应该给恽分红，他和各董事商议，有人觉得股东分红和厂章不合，他就提出把自己的总理红奖分出一半。沈敬夫说：“独苦总理不可，可分总理红五厘，董事四人合分一成酬之。”所以，恽的所得实际上是几个办事人个人给的，和厂章并无抵触。

“机枢之发动乎天地”

大生直到开机时，招股一直不顺，实收资本不足20万两，买地、建厂房，加上支付官利等其他开支，已用去19万多两，资金耗尽，每天仅收棉花一项就要1万多两，只有靠借债一条路，可就是借债也难乎其难，无奈只有“尽花纺纱，卖纱收花，更续自转”。（因为没有流动资金，张謇一度想按50万两股本、年息8厘把厂租给朱幼鸿、严信厚，只是两人贪心太重、一再压价，没有谈成。）

大生开机前后，张謇几乎天天在过“年三十夜”。他在外地，每次接到沈敬夫的告急信而一筹莫展，不时在日记中感叹“通厂筹款，垂成而败”、“通厂筹款迄不谐”。他当时多数时间在南京主持文正书院，靠这份薪水养家，筹办的四年多时间里，未曾用过大生的一分钱，其他几个董事也是。他在上海奔走，最艰难的时候，旅费无着，“常常跑到黄浦滩对天长叹，看江也是长叹，眼睛里泪同潮水一样涌出来。有时候旅费不够，也卖过好几回的字，厂款分文不去动用。”

1897年，张謇接连接到翰林院催他回京的三封函电，他曾写信对好友沈曾植说：“愿成一分一毫有用之事，不愿居八命九命可耻之官。”1898年他到北京销假，正值“百日维新”，赶上恩师翁同被罢官，张謇心知官场险恶难测，想起甲午年在大雨中跪迎慈禧太后那一幕，更是心寒。那一回，慈禧太后从颐和园进宫，恰逢暴雨，路面积水一二尺，文武百官都出城迎驾，个个匍匐路旁，衣帽尽湿，两膝泡在水里，顶戴上的红缨流下鲜红的水，其中有七八十岁的老臣。慈禧乘轿子经过时，视若无物。这件事给他很大的震撼，身居庙堂，难道就是做叩头虫吗？此次北京之行，他决心远离官场，“三十年科举之幻梦，于此了结。”张謇决定走实业的路，无论多难，也要咬牙坚持下来。十多年后，他在1909年冬天对刘厚生说：“我早已想到假如我到北京做官，当然一无所成。”

1897年冬天，张謇为大生起草的《厂约》开篇说：“通州之设纱厂，为通州民生计，亦即为中国利源计。”在他心目中，办厂就是有用之事，他为自己找到了读书人的报国之地，他兴奋难已，一口气给大生拟定多副对联：

“生财有道，大利不言。”

“通商惠工，江海之大；长财饬力，土地所生。”

“秋毫太行，因所大而大；乐工兴事，厚其生谓生。”

1899年5月19日，离大生开机只有4天，他派人过长江，到常熟请

恩师、前户部尚书翁同写了一副对联，一直挂在大生的公事厅，现在仍由大生一厂保存：

“枢机之发动乎天地；衣被所及遍我东南。”[1]

1899年5月23日，经过44个月漫长的筹备，大生终于正式开机，2万纱锭只开足了9000锭，之后又到国外买了机器零部件，5个月后才开到1.44万锭。

大生开机，47岁的张謇内心自然很激动。要知道，这是中国人最早的自办纱厂之一，在大生筹办之初，全国商办的机器纱厂不过寥寥几家，到大生开机时也只有七八家，集中在上海、杭州、宁波、苏州一带。

大生成功的五大原因

没有想到，大生纱厂开机第一年就赢利了，在支付了官股、商股的4万多两官利后，还有7.8万多两余利。1900年虽然有“八国联军”进京，棉纱市场也受到影响。但天助张謇，大生熬过了严寒的冬天。原来收不起来的商股收齐了，当初写信给两江总督刘坤一诬告“张謇乱要钱，大帅勿为所蒙，厂在哪里，哪有此事”的浙江候补道朱幼鸿主动入股1万两。从此以后，大生几乎年年赢利。1903年外纱倾销，上海各纱厂都受挫，大生不仅获利，而且继续扩大规模，添了2万多纱锭，光是1905年这一年就“赚回了半个厂”，这一年虽发生了日俄战争，但南通销往东北的关庄布在600万匹以上。大生开足马力，日夜出纱，以满足当地织户的需要。

大生成功的原因有很多。第一，南通一带的气候、土壤都适合棉花生长，向来有“种棉卖钱，胜过种稻贩盐”的说法。因为靠近原料产地，大生可以用优惠价格在本地收到最优质的棉花。很多年后，无锡公益工商中学学生参观上海华商纱布交易所时看到，棉花交易是以通州棉花为标准。大生利用地利，自己设门庄、分庄，还委托抄庄、下庄代收棉花，布下一张天罗地网。张謇和几个董事都出生农家，从小熟悉棉花的生长规律、年成丰歉，每当白露前后，外地“客庄”到来之前，他们就已派人到棉田去估计当年棉花产量等情况，作出相应的收花政策，或先发制人，或后发制人，或人舍我取，对本地棉花行情有很强的驾驭能力。1901年的《海关十年报告》中说，在苏州、杭州、宁波、南通的纱厂中，收益最好的是南通的大生，因为大生地理位置优越，靠近棉花产地，1901年已能发放7厘股息。到了1911年，大生已有4万枚纱锭，《海关十年报告》作出这样的论断，事实证明，靠近原料产地对大生极有好处，当其他一些工厂无利可图时，大生还能给股东支付股息。

第二，南通当地不缺熟练工人，寻常农家的女孩十一二岁就会纺纱，唐闸一带妇女多是天足，能长久站立，“上工能远行，做工能久立”。只是大生招工时，当地妇女对进厂做工心存疑虑，因为有谣言说“工厂要用童男童女祭烟囱，女工要被洋鬼子割乳房”，因此开工前只好到上海招了一批熟练女工。张謇对于招聘上海工人不大乐意，担心带来商业化社会的一些不良风气，认为不如招无锡人。他给沈敬夫写信说：“无锡工人甚好，毕竟锡厂习气少，可用。”“雇上海来人，本厂即须留心察看。”

不过，当地招不到工人的情况很快改变，通海一带劳动力绰绰有

余，有工钱赚，不怕没人。大生最初招了1000多人，以后纱锭增加，全厂工人日夜班3?000多人，冷落的唐闸变得热闹起来。

第三，南通的工资比上海等地要低得多，成人熟手每天工资最多1角（全国工人平均日工资要1.5~2角），固定工人两周发一次工资，学徒、职员一个月发一次。这样的廉价劳动力可遇而不可求。1904年3月20日，上海《中外日报》报道：内地人工较贱，原料方便，本轻利厚，当地穷人也可赖以为生，可谓一举两得。1903年上海各纱厂无不亏本，只有南通的大生纱厂赢利，这就是明证。从1907年到1912年的6年里，工人工资在净产值中的比例，由16.4%下降到了6.4%。

第四，南通地处长江北岸，在长江口和大海之间，三面环水，形似半岛，地理位置独特，战争一般不太会波及这里。产品可以就地消化，不用外销，南通以关庄布（也叫通州大布）驰名，这种手工织布结实、耐穿、御寒，深受东北人欢迎，但织这种布需要大量比手纺纱合用的机纱。何况机器纺纱，一个工人可以抵得上五六十个巧妇。纺织专家李升伯说："我发现南通的棉花是世界上最清洁干净的棉花，南通最著名的用12支粗纱织制的土布，是世界上最坚韧结实而且光滑滋润的布匹。"大生的机纱受本地市场青睐是可想而知的。1899年农历八月，大生工料总账房给沪账房的报单说："此月纱未纺出已被卖客定去560箱。"在水陆交通都很方便的三圩镇等处，张謇安排开设了大生的零销点，直接出售小包棉纱，价格优惠，不按上海市场价。大生初创时的几个董事如沈敬夫、刘桂馨等本身就是关庄布巨头，都有传统商业经营的经验，重视经营，所以大生产品几乎不用考虑对外开拓市场，满足本地市场就已够它忙的。这是地利，在很长时间内都支撑着大生的兴旺。当然，利同时也是弊，它使大生一直没有能建立起一个外部市场，进入竞争状态，本地市场一旦出现问题，就会引发危机。这一点我们在后面将看到。

第五，大生在企业管理上形成了制度化，早在开机前，张謇执笔的《厂约》就对自己和几个董事作了分工，各人职责明确，奖罚措施、利润分配方式等都有具体规定，每天下午2点各部门主管举行例会，有什么问题及时在这个会上讨论解决。有研究表明，张謇那时就有成本控制思想，认为不减轻成本，就不能和外国进口产品竞争。

有意思的是，《厂约》细到对招待客人几个小菜都有规定，平常饭菜二荤二素，休息天加四碟，二斤酒，另外每月犒劳两次。逢节日或招待来客，"八碟"、"五簋"、"四小碗"、"一点"，不得超过这个标准。

除《厂约》之外还有25个章程，规矩多达195条，在当时，这恐怕已是中国人自办企业能达到的最高水准。

长期研究大生档案的肖正德说，大生企业有老职员回忆，他们发信、写便函、记账，对用笔、用纸、用墨和书写格式都有严格规定。保留至今的大生会计档案，百年后仍字迹清晰。

另一个不能遗漏的因素就是张謇个人的影响。张謇事实上已和大生合为一体，不可分割。作为股份制企业的大生纱厂，虽有官股，但官股只拿官利、分红，并不干涉厂务。所以，张謇不认为这是“官商合办”，他自己叫做“绅领商办”（或“绅督商办”），身为总理，他个人虽也是股东之一，但股金不过区区2000两（在全部资本中只占0.4%），而且当时只交出了1300两，另外700两还是沈敬夫帮他垫付的。他在大生的权威从来都不是靠资本、靠股份，而是靠他的状元头衔、人脉资源，他以士绅身份，居官商之间，负责全权办厂，这是他独有的不可替代的优势，官替代不了他，单纯的商也不可能替代他。张謇与周学熙曾被合称为“南张北周”，其实他和周不一样，《剑桥晚清中国史》中有一句话：“在周学熙恋栈官位时，张謇已辞去了一切公职。这个决定不是轻易作出的。”

大生元老和张三、张四兄弟

大生初创主要依靠沈敬夫、高清、蒋锡坤几位董事，尤其沈敬夫对于大生开创有特殊功勋，张謇直言，他由书生初入实业，一开始不能得到当时社会的信任，在筹款等方面都须仰仗沈敬夫等人的信用。大生筹办4年，张謇奔走于南通、上海、南京，多数时间在文正书院，1898年还一度进京销假三四个月。在第一线直接做事、硬干的一直是沈敬夫，他们之间通信频繁，张謇在外地，会不断接到沈敬夫来信。开机之初，没有资金，全靠卖棉花和沈家的花布支撑，沈敬夫“四面腾挪应急”，宁可自己的布庄关门，也不让大生停秤收花。大生开机当天，张謇在日记中写下“敬夫始终忠勇可敬”，终生对此感念不已。

沈敬夫担任大生最重要的进出货董，但他离开大生很早，当他借口足疾提出辞职时，张謇正想要叫三哥张回来主持厂务，于是马上就批准了。实际情况是大生纱厂办成后，张謇与沈敬夫之间出现了一些分歧。开机前资金枯竭，张謇要造10间机工宿舍，沈敬夫觉得7间就够了。1900年张謇要在厂里建一个公事厅，沈敬夫认为不必要。另一种说法是，大生开工，沈敬夫借来3万两买棉花，张謇要拿出一半造公事厅，他不同意。在用人上，他们也有分歧，沈敬夫在通海帮和客帮之间有成见，觉得外地人不如本地人朴实。沈和其他同事比如高清之间也有一些矛盾，他提出辞职的直接起因就是和高清大吵了一场。他辞职之后，贱卖了全部大生股票，还写信给张謇与之绝交。

张謇认为沈敬夫憨直、忠实可信，只是度量不够。大生账上有一笔“退隐费”2000元就是给他的酬劳，送了三次他都不接受，最后张謇亲自送到他家，他才勉强收下，但转送给了次女茂筠，说“仍旧还给张家。”沈茂筠是张的儿媳妇。1911年4月，沈敬夫71岁去世时，大生董事会开会商议给他的退隐费送到1912年12月止。10年后修《南通县图志》，张謇亲自写的沈敬夫传中说，当年与自己共忧患、多次濒临危阻而气不馁、志不折、谋不贰的，只有沈敬夫一人而已。1925年，沈敬夫的孙子沈燕谋收集张謇和他爷爷的通信12封，张謇看了无比感慨，写下一篇跋文，特别回忆起1900年前的5年间，他们之间几乎没有十天半月不通信的。

自张1902年进入大生，日常事务就由他掌管，张是花布商出身，精于盘算，又做过官，有相当强的行政能力。张进来后，创厂元老银钱账目董蒋锡坤、杂务董徐翔林相继辞职。1904年，银钱账目董蒋锡坤谢世，张謇痛不可言，亲写墓表。考工董高清是木材商人出身，负责大生

厂房等所有建筑的监工。高清离开大生后，1912年11月的一次大生董事会上商议酬劳，高清和驻沪事务所所长林兰荪，决议明年起仍照薪水致送三年。1913年高清去世，沈敬夫、蒋锡坤、林世鑫等大生开厂元勋都已凋零，张謇在为高清写的墓志铭中发出感叹："后之来者，其能艰苦忠实如诸君当日之助我与否？"

张做了大生的协理兼银钱账目董、进出货董以及杂务董，除考工董之外，几乎所有厂务一把抓。大生从此形成张主内、张謇主外的格局，二十几年没有变动。兄弟两个非常合拍，张在兄弟中排行第三，人称"三先生"或"张三先生"，"干练不免有些专断"。[1]张謇的眼光要看得更远一些，他说："世界今日之竞争，农工商业之竞争也；农工商业之竞争，学问之竞争，实践、责任、合群、阅历、能力之竞争也。"这样的见识是张所不具备的。

张謇在兄弟中排行老四，在海门、南通和大生纱厂，人们都喜欢称他为"四先生"、"张四先生"、"张状元"或"四大人"。有位女工93岁高龄时回忆，"四大人是大个子，四方脸，白白的。他不常到车间里来，可是每次来之前，都会先有通知，工头就急忙叫我们快快揩车子，扫地。"一些女工有小孩，家里没人带，就把伢儿带到厂里，坐在放纱的柳条筐里，厂里专门安排人照看，"四大人"见了虽觉得不像话，眉头一皱也就走了。[1]

从张謇日记可知，因为忙于其他事务，他到唐闸的时间不多，并不直接主持厂务，但他对大生的同事非常关心。杜𪾢周60岁生日时，他亲写寿联，杜去世后在大生公事厅成殓，他亲临主祭，深表哀痛，让大生员工甚为感动。有个创厂时的老人张同寿，追随张謇几十年，办事很忠实，记忆力很强，经手的账目井井有条，更令人敬佩的是其洁身自好，到老还是个穷人，张謇对他极为信任。1920年南通一带发生时疫，张謇为了爱惜工人生命，忍痛决定大生停机一个星期。

第一次大生股东会

自1899年大生纱厂开机以来，其他企业陆续在唐闸开办，广生油厂、大兴（复新）面粉厂、资生冶（铁）厂、阜生蚕桑染织公司、泽生水利公司、大达内河轮船公司、大生轮船公司等都出现了……办广生油厂是要利用轧花下来的棉籽；办大隆皂厂是利用广生的下脚油脂；办大昌纸厂最初是想把大生的下脚飞花利用起来，为大生生产包装纸和翰墨林的印刷用纸；办大兴是因为大生有富余的动力而且每天浆纱织布需要大量面粉；办轮船公司最初是为了大生的运输需要；办懋生房地产公司是因为唐闸外来人口渐多需要住房；办通海垦牧公司的原因之一是为了给大生提供棉花；办铁厂是想为大生各厂仿造一些机器设备，为垦牧公司造一些农具，织布机、轧花车等都造过……这么多企业集中在小小的唐闸，所以有人称之为“小汉阳”，不同的是唐闸靠的不是国家投资，纯为民间投资。英国人控制的海关（镇江口）在1905年的报告中说：“推张殿撰之意，凡由外洋运来各种货物，均应由中国自行创办。”

很多年后，范旭东还感慨不已地说：“南方的张季直先生，在科举施毒那种环境之下，他举办的工业，居然顾虑到原料与制造的调和，运输、推销，兼筹并重，确是特色。”

在所有这些企业中，大生纱厂是起点，是轴心，也是母体，是资本的源泉。其他企业并没有带来多少利润，有的甚至长期亏损。

到1907年大生举行第一次股东会时，大生对其他企业的投资和往来达到了40万两，这些投资并未经过股东同意，加上这些企业多数不赢利，所以会上议论不少。会议的记录较为完整地保存在大生档案中。清廷于1904年颁布《公司律》，此前大生的地位可以说是“无限制、无法律之地位”，郑孝胥提议“改为有限制、有法律完全之公司”，取名为“大生股份有限公司”，全体赞成。至于另外投资的企业，则建议成立一家“通海实业公司”来管理，不与大生发生直接关系，在原有40万两以外加拨20万两，共60万两，算是大生拨给通海的股本，分12万股，每股5两，股票分发给大生股东。

会上有股东提议确立股权，1~100股，每股一权；101股以上到500股的每20股加一权；501股以上到无限股，每40股加一权。另有股东说，这样设计，大股太吃亏，特别是官股。股东张澹如说，官股股数之多，不是商股所能敌，股数多的，权数递减，为保护小股，不能不这样。股东陆叔同质疑，为什么官股一定不能保护小股？官股代表郑孝胥说，《公司律》不分官、商，凡是入股的都称股东，股有大、小之别，

无官、商之别，会场上不可提“官股”、“商股”字眼。王绍延说，商股没有500股以上的股东，所定500股以上每40股加一权，明明是为官股而发。刘厚生说，浙江铁路公司权数用递加法，江苏铁路公司权数至多不得超过25权，两公司都没有官股，但对大股都有限制，可见这是公例，不是专为官股而定。王绍延说，既如此，应将501股以上，每40股加一权删去。1～100股，每股一权，101股以上至无限股，每20股加一权。多数股东赞成通过。事实上，官股不参与经营管理，在大生的影响并不大。

这一天，离筹办大生已有12年，离开机也有8年了。张謇在会上提出辞去总理之职，全体股东一致挽留，他回答：义务也有尽期，自己已经55岁，精力日减，也当少自爱惜，希望以60岁为限。

新成立的通海实业公司仍选张謇兼任总理，张兼坐办。实际上，通海只是大生和各企业之间的往来账房。不过，通海成立后，可以明显感觉到，张謇以大生投资办厂的势头减缓了。1907年以后，大生有多年没有投资办过新企业。

1908年9月14日，在通海实业公司股东会上，会议主持人一开始就说：各实业和大生有直接关系的，有间接关系的，有获利的，有亏本的。有两个方式，一是扶助，一是消灭，请各股东解决。一位股东报告大兴面厂的账目后，张謇发言，各实业中大兴亏损最严重，纠葛最多，直截了当，只有按照商律破产。当时，大生为大兴担保的户部银行借款就有2万两，股东对是否破产进行了讨论，最后决定按权数进行表决，主破产的有2255权，主不破产的有192权，会议通过大兴破产。

此时，通海实业公司欠大生的往来款有21.33万多两，股东会决议不付利息，分5年偿还本金。1911年，在大生正、分厂的董事联合会上议决：这次会议后，通海实业公司不得再向大生筹借分文。亏损的资生铁厂立时停办，让出厂屋包括锅炉、引擎来筹办布厂。

江北“小上海”

现在我们去唐闸，还能看到张謇办过公的公事厅，能看到经受了百年风雨仍在使用的大生仓库，以及在厂区缓缓流过的护厂河（虽然因为污染而变得浑浊），按原样修复的钟楼和大生码头，门前的通扬运河还在不息地流动，尽管船只不再有当年的繁忙，老照片上桅杆林立的场面不复重现。但我们依稀还能想象100多年前大生创业时的艰难，以及大生的黄金岁月。

我第一次去大生一厂，看到钟楼和码头，内心激动，虽然已不是可以见证历史的原物。大生码头的牌坊一面本来是“利用厚生”四字，另一面才是“大生码头”，现在仿造的两面都是“大生码头”四字，笔迹还是张謇体。“码头”过去可以写做“头”，这个“”字下面却只有三个点，南通因此留下了两个版本的传说。一种说法是，大生开机后，翁同的侄子从常熟来祝贺，张謇带他参观码头的牌楼，他看到“”字只有三点，问为什么？张謇长叹说：“厂机虽已转动，唯以资金困乏，周转欠灵，一似此马之仅有三足。欲超轶绝尘，良难，良难。”翁得到这个信息，曾帮助筹措资金，支持大生。当然，这只是一个传说，汉碑中“”字三点乃是常见，并非张謇新创。[1]

另一个传说，张謇每次到厂，总要在公事厅的写字间写上几张毛笔字。一天，他给新造的码头牌楼题写“大生码头”四个字，身边的人发现“”字下面只有三个点，小心地提问，他回答：“造个码头，拢船停车堆栈卸货，主要图个‘稳’，‘’有四只脚栓拦不住，岂不是要跑的吗？我这个‘’字三个连点，像三根穿了铁链子的桩子，又好比船上的三脚铁锚儿，稳扎牢靠得很呐！何况，近看是三连点，远看就成一条线，到码头来装卸货物的车主、船老大是不会在意的，也不会和我们为马字少一点而来斤斤计较的。”他接着又说：“写字，贵在立意、言志；办事，要求稳扎、牢靠。”“码头三只脚，才稳”从此成了流传南通的老话。[2]

两个传说为“大生码头”平添了几分沧桑感和吸引力。我第一次去唐闸，因为来去匆匆，只看了钟楼、码头和公事厅，第二次到南通，才知唐闸还有许多保存完好的老工房，不少已有上百年的历史。沿通扬运河的那条街几经变迁，已很难看出旧时格局，但也有一些老建筑在，比如大达内河轮船公司等，当地一些学者也有意推动唐闸申报世界文化遗产。对唐闸非常熟悉的姚谦老先生陪我看了许多老房子，使我对唐闸有了较完整的印象。工房分东工房、西工房和老工房等，有单间的平房，有小院，也有二层小楼。最早的东工房是大生开机前给建筑工人住的，

还留有200间。像这样成片保存、仍在使用的老工房，在全国恐怕很难找出第二个地方了。

姚先生告诉我，北川桥头可以说是唐闸的枢纽，由此向西到高岸街，是港闸公路的起点，通往长江边天生港码头，全长六公里，是江苏最早的一条公路。（以后唐闸与南通城之间又修了一条通闸公路。）由此向北，过去是如皋、海安来往南通的必经之道，曾经店铺林立，商贾云集，繁华一时，江北“小上海”就是指这一片。

以运河为界，河对岸有仓库、学校，还有一个唐闸公园，以及大生开厂之后逐渐聚集起来的居住区。高家小红楼是一座欧式风格的建筑，有三个红色的尖顶小阁楼，现在虽已破败，远远看去还很醒目。昔日的唐闸公园已无，现在的公园是易地重修的。只有一家中学、一家小学还在原来的位置。大生鼎盛时期，唐闸不光有工人夜校、识字班，从幼稚园、小学、中学到大学（南通纺织专门学校）一应俱全。唐闸工人子弟小学处处都有张謇的痕迹，从名为“张謇楼”的旧建筑到新教学楼上随处可见的张謇语录，站在楼上可以看到大生当年的原棉仓库。校门口还有一块很大的铜碑，记录着这个校史，最初的校名很特别“唐闸实业公立艺徒预教学校”，1905年筹办，1906年正式开校，上面有张謇的浮雕，他给这个学校定的宗旨是：增知识，强精神。

垄断：大生二厂、三厂和副厂(1)

大生成功后，曾经想把大生租下的朱幼鸿后悔不已，几次计划在崇明、海门自办纱厂，都被张謇呈文给商部阻止。张謇等人办大生分厂的念头，最早就是为防止外人渗透而萌生的。从1904年6月起，张謇兄弟、沪账房的林兰荪等人就开始向社会集股，并在崇明的久隆镇买下165亩地。因为有了唐闸的基础，此时的天时、人和都与唐闸办厂时不可同日而语，到1906年春，不到两年就集新股60多万两，加上大生商股余利中的近19万两，合计80万两，33个月就建厂成功。

1907年4月17日，也就是大生第一次开股东会前不久，有2.6万纱锭的大生分厂开机，原先唐闸的纱厂就叫做正厂。随后成立大生纺织股份有限公司，统一管理正厂、分厂，张謇在呈请商部注册时大生获准专利20年，百里内不准别家办纱厂，在南通一带取得名正言顺的垄断地位。

与大生正厂不一样，分厂完全是商股，没有官股。当年9月8日，在大生分厂第一次股东会上，张謇被推为总理，实际事务还是和正厂一样交哥哥张负责（两年后干脆由张接任总理）。张謇在这次会上说，从前正厂开办时，一切周转的款项都要他设法筹措，那时他实际上负有无限责任，现在有了股东会，一切都应按有限公司的规则行事，公司既有限，办事人的责任也应该有限。遇到营运资本不足，不能不向股东筹商，以免办事人为难。

后来，正厂改称一厂，分厂也就叫做二厂。2007年5月，我曾到启东久隆镇寻找大生二厂的遗迹。大生二厂在抗战中被日本飞机炸毁，老照片上的城堡式厂房、高入天空的烟囱早已无存，在旧厂址上建起的工厂也已衰败多时，只有几个高大结实的仓库，以及厂外不远小河上的老桥，还能让人怀想大生二厂盛时的景况。

就地理位置来说，二厂不如一厂，距离内河外江在三四十里外，附近一带所产棉花，核大而丝短，周边没有熟练女工可招，男、女工都是生手。不过，等到二厂开机时，一厂开机已有8年，二厂的一切规章制度，都可参照一厂并予以改进，能马上进入轨道。二厂的规模、建筑等也都胜过一厂，外墙类似城堡，坚固结实。资金上又有一厂做后盾（开机前就借了20万两做流动资本）。加上大生二厂一半以上是英国的新式纱机，出纱多，而且质量好，色白条匀，所以一开车就赢利，特别是1917年后。从1907年到1921年的15年里大生二厂盈余的纯利就在500万两以上（一厂在开车后的23年里纯利超过1161万两）。

大生二厂的成功，让张謇雄心勃勃，想在通海一带再建7个纱厂，

其中在海门办三厂，其他四、五、六、七、八几个厂分别设在天生港、东台、如皋等地，并且在吴淞办大生淞厂。最后只办成了三厂和八厂。实际上，大生赢利的也就一、二两厂，等三厂、八厂开机时，纺织业已经走下坡，没赶上好时光。

大生三厂在张謇的家乡海门常乐南湾，川洪河环绕，离青龙港不远，1913年就选定了厂址，当年5月的《远东时报》报道说：

中国人对于生产事业的注意日益显著，著名人物张謇的家乡南通州的人民，在这方面特别活跃，许多年前便开办了若干工厂和纱厂，听说经营都很顺利。

最大的公司之一为大生纱厂，其规模与重要性与年俱增。该厂已经在崇明建立了一家分厂……

董事会曾讨论海门作为一个商埠的重要性的问题，决定在该处设一分厂。

张謇俩兄弟在三厂的个人投资共有10万两左右。1915年，他们向英国订购了3万多纱锭，时值中国纺织业的大好时机。但是，因为第一次世界大战的耽搁，纱锭直到1921年才陆续运来。

大生向来在技术上仰仗外国人，聘外国技术人员不仅要出高额的报酬，而且他们一般每月只到厂三四天，上海、南通之间的往来还要另外付外汇。合同甚至规定，只要机器能转动，机匠可以几个月不到厂而照拿工资，厂里建有专门的小洋楼，作为他们的宿舍（现在大生一厂公事厅旁边仍保存了一座这样的小楼）。厂里还要请西餐厨师，供应他们西餐洋酒。1921年，大生三厂安装机器时，本来也请了英国的机匠，因为专门的洋房没有完工，先安排他住到张在常乐的家中，没想到他以招待不周撂了摊子。最后由南通纺校自己培养的学生马季谟等6人，与铁厂技工、纱厂机工一起完成全部安装，为此张謇兄弟都很高兴。张说“纺织学生居然替我省了钱，又争了气，岂非天助”。此前，纺校学生仅在1918年协助上海厚生纱厂安装过新机。

垄断：大生二厂、三厂和副厂(2)

1921年1月10日，大生三厂正式开机，因厂成镇，现在的地名就叫三厂镇，当时，那里压根儿就没有什么集镇，处在一大片棉田的包围中，“每当白露节后，远望整个工厂，就像淹没在一片银海之中。”[1]当年厂门外的那条河如今成了车水马龙的马路，只有高高的钟楼见证着80年来的沧桑变迁，现厂里保存的旧建筑还有公事厅和仓库。

张謇兄弟对三厂的投资很大方，股银实收就在223万两以上。为了货物进出方便，甚至从青龙港修了13华里的轻便铁路，1919年开工，1921年完工，工字钢做铁轨，硬杂木做枕木，火车配有两个车头，三厂一个，青龙港一个，车厢10节，其中有8节是运货的，年运货量可以达到3万吨。这大概是苏北沿江一带独一无二的一条“迷你小铁路”。

三厂到开机前夕，仅官利就付出了近20万两，开机之时就赶上坏年成，所以一直没能赢利。

大生八厂在南通城南的江家桥，后并入一厂，改叫副厂。八厂最早在1919年发起建立，等到1921年厂房建成，美国的新机器到货时，却无款提货，连提单都押在了银行。1922年5月13日，在张的城南别业举行股东常会，主要议题就是八厂归并一厂，理由是八厂离一厂不过十余里，如不归并，进货、出货相互竞争，对双方不利，经董事会决议归并。同时，需要追加投资150万两，按股摊认，每股加60两。张謇在会上解释，“诸君注意加股，归并八厂非独为营业便利起见，一厂纱锭都是三十年前之物，多半陈朽，所出之纱与二厂三厂相较，已见优劣。得八厂新机纱锭，为之替换，将来出货必良，可无劣败之虞。”加股的事分甲、乙两案表决，（甲）按股摊加60两，即得150万两；（乙）将本届余利44万两、上届余利36万两，共约80万两，完全入股，不足另招。会上先表决甲案，赞成的起立，结果没有通过。再表决乙案，多数起立赞成。此后，大生八厂就成为大生一厂的副厂。

从大生开办之时，张謇就有强烈的商标意识，大生一厂用的棉纱商标是“魁星”，分“红魁”、“蓝魁”、“绿魁”三种，后来副厂用“金魁”，三厂则用“彩魁”。以“魁星”为商标，人们自然而然联想到张謇的状元身份。商标的图案是“魁星点斗，独占鳌头”，据说最初设计时，画师不知道“魁星”的模样，只好按打鬼的钟馗形象来画，做了一点小的变化，变成一手执笔，一手持斗。二厂用的主要商标是“寿星”，图案是张謇老友赵凤昌收藏的一幅画，被他偶然看中，念念不忘，几次写信到上海，最后连描摹的纸都寄去，央请老友临摹下来。三厂的商标还有“三星”、“老

人桃”。大生几个厂出产的布也各有自己的商标，一厂有“财神”、“孔雀”等，二厂有“寿星”、“龙凤”、“一支桃”等，三厂有“双龙”、“团龙”、“云龙”等。

为商标的事，大生二厂和三厂之间后来曾发生冲突，要张氏兄弟来裁决。1926年6月8日，二厂给他们写信称：二厂用于平布的两个商标“蓝龙”、“龙凤”，此前因为三厂说“蓝龙”形似他们厂出的“云龙”布牌，要求取消，二厂已经停用。最近，三厂又要二厂取消“龙凤”商标，原因是三厂认为他们销往东北、山东等地的布都称“龙布”，而“龙凤”牌也有一个“龙”字，担心二厂货品不齐，损害“龙”牌名誉。二厂对此不满，觉得商标同用一字，先例很多，近如“魁星”、“寿星”、“三星”，都有一个“星”字，“金魁星”和“魁星”还有两个字相同。三厂的“老人桃”纱牌，实际上也和二厂的“寿星”形似，二厂也并没有提出质问。张批示：“龙凤既为二厂所独有，有何抵触？”他说，工厂使用商标，本来是各家有各家的标志，使购买者容易辨别。三厂定布牌为“龙”，取所在的地名青龙港之意。二厂所在地九隆镇，“隆”与“龙”谐音，也是以地为名。张希望两厂不要再争了。

“儒者本分”：通海垦牧公司(1)

“营志重于营利”，是张謇的宗旨，大生一厂在唐闸开机还不到两年，1901年，他就把目光投向了茫茫海滩。高天大海之间，长江新冲积出来、无人开垦的大片荒滩，极目远望，只有苍天白云，海潮往来，海鸟起伏。他想把这些荒滩开垦出来，种上棉花，作为大生纱厂的原料基地。在通海垦牧公司最初的20多万两股本中，大生的正式投资虽然只有2万两，不到10%，但垦牧公司开办后，每当经费上遇到困难总是仰仗大生的接济。

垦殖比办厂还难，光是解决那些荒地、盐碱滩的产权就花了整整8年时间。在这漫长的8年中，张謇一边安排人筑堤、开河，一边与各方谈判产权问题。

通海垦牧公司早年，修路、筑堤、开河，所有人住茅屋、吃淡饭，夜以继日，艰苦卓绝。荒滩上行走困难，盐碱土上长不出蔬菜，连沟里的水也不能喝，生活可想而知。每天早上一出门，面对的就是一片茫茫海滩，终日不见一人，中饭无从着落，尤其冬天，张謇吩咐每人切几片年糕，烘熟了，用纸包着，放在棉衣口袋里，用人的体温给年糕保温，饿了拿出来吃。他自己来这里，也是如此。[1]到了春节，张謇会派人从常乐的家里送馒头、包子、年糕来。[2]

以副经理主持垦牧公司的张謇门生江导岷（字知源），具有坚定而朴实的性格，工作负责，不分严寒酷暑、风雨霜雪，规划水利、招徕佃农。张謇早年来时，乘独轮小车往来垦区，他会赤足相随。（他们师生情笃，张謇故后，在“慕畴堂”开追悼会，江导岷声泪俱下，失声痛哭。）在1902年、1905年的几次大风潮中，他都在现场主持，在狂风暴雨面前守卫危堤，无论遇到什么困难，都没有退缩。

1902年的那次特大风潮，工人在危堤上有点儿退缩，关键时刻，张謇亲临现场，不断呼喊：“堤不可破，我们要以所有血汗与大风潮做殊死搏斗，抢护到底！”他彻夜未眠，衣履尽湿，最后大堤保住了。他在海边建了一个龙王庙，那一带，至今仍有一片残存的水泥墩，是当年修筑的海堤，名为“挡浪墙”。2007年5月我在朋友的帮助下，好不容易才找到这片很特别的海堤，大约还有一里长。

通海垦牧公司的资本来源，除了股东投资，还有佃农“写田”（为承种土地订立契约）的“顶首”（押金），1907年“写”出5900多亩土地，收入“顶首”1.78万多两（至1927年，“顶首”收入共有39.4万多两），也有佃农出不起“顶首”，以劳力投资。海门地少人多，垦殖招募的多为海门

人，他们有一股子劲儿，吃得起苦，经得起风吹雨打。

初围出来的盐碱地上只能长芦苇、茅草，还有紫红的盐蒿，要蓄淡洗盐、种青之后，土壤才会渐渐变淡。芦、草烂在地里，土地才会肥沃起来，可以种棉花和其他作物，一开始连蔬菜种出来都很小，后来慢慢就好了。一开始，张謇就知道，开垦这片荒滩，没有一二十年不会见效，所以才提出垦牧互补，从长计议，就是想在围荡后先种草放牧（主要是放羊），一方面有收入，另一方面可利用牧场的肥料改良土质。他自称"东海牧夫长"，很喜欢画家给他画的那幅《东海牧夫长五十小像》。

张謇曾说过，办垦牧只做三件事，筑堤、开河、修路。等到生地变成熟地，荒滩变成棉田，公司与棉农分享每年的收成。这些地，股东有底权，佃农只有面权，所以佃农死后不能在自己承佃的土地下葬，为此他又专门划出200多亩地作为公墓，取名"久长圩"。

十年后，通海垦牧公司有了起色，1910年开始有收益，以后不仅每年有棉花供应大生，而且能在资金上帮助大生，特别是大生走下坡后，1924年还以棉花抵现金借给风雨飘摇中的大生二厂。

海复镇的兴起，就是因为通海垦牧公司。这个地名也是张謇起的，这是公司的所在地，有一条中心河，四周被新围垦的田地包围，道路、河渠、水沟、堤坝，切割得整齐有序。春天，蚕豆熟了，秋天，棉花熟了，一眼望去，田野上一片成熟、收获的风景，令人心喜。相隔近一个世纪，我到海复镇那次，正值蚕豆、小麦熟时，满眼都是丰收景象，这就是张謇留下的恩泽。当地有一句老话：范公筑堤，张謇种棉。一般张謇到海复镇都会住下来，然后乘独轮小车，从一堤到七堤沿途视察。通海垦牧公司的办公大厅里，挂着一块张謇手书大匾"慕畴堂"，每次他来，都会在这里集合职工讲话，少年时代随父辈听过他讲话的中学教师秦延福，多年后仍清楚地记得，他那次讲的是"桃花源"和田畴的故事。张謇仰慕东汉末年的奇人田畴（字子泰），神往于其手创的"桃花源"，想在黄海边的荒滩上建起一个新世界的雏形。他给公司定下细致的规则，而且得到了有效的执行，连折了一根树枝都要罚款。当地老百姓始终记得张謇的好，没有见到他做坏事。（张在垦区的印象就不如他。）

“儒者本分”：通海垦牧公司(2)

早在1901年张謇公布的招佃章程中，有一条就是劝佃户多种树。垦区的路边田头都种上了树，从柏树、槐树、冬青到银杏等。他说楝、椿、柏、桐都是海滨相宜的树，其次是桑、柳、榆、槐。每次他来，房屋、田地，总要到处走走看看，看到公司墙壁不整、砖地损坏，他会马上吩咐修补。连沿途的树木品种、棵数、种树时间，他都记得清清楚楚，嘱咐职员要从小处着眼，一一记录在册。他来时，经理们都盼着天上下雨，这样既可以避免他视察时不断提问，而且可以请他写字。

1909年，刘厚生应张謇之约出任大生二厂经理，当年秋天，张謇到二厂小住三天，然后一同到20里外的垦牧公司巡视，前后三日，有时步行，有时乘独轮小车。江南出生的刘厚生第一次来到垦区，见到一派空旷的黄海之滨，简直就是一个阔大无比的围棋盘，只是长方形的格子和棋盘上的正方形有所不同。走近看，他发现每个长方形外边都四面环绕着小小的沟渠，沟渠外是纵横交错的道路。陪同他们的江导岷说：初办垦牧，产权确定后，第一步就是筑堤防海潮，然后将里面的田地划为7个大区，每个区的四周都疏通河道，河以内按面积大小划成“井”字或“十”字形，分为若干，有河，每再分给若干，为长方形，一有25亩，也有河，互相衔接。

此时离开垦已近10年，熟田还不足3万亩。张謇告诉刘厚生，每个长方形里面的地由一户佃户承种，长方形里各种不同颜色的花朵，就是棉花最初开的花，花瓣落地，就成了有核之棉，农家叫做籽棉或籽花。每亩出产的籽棉不等，佃户和公司协议分成，一般是六四分。

一路上，刘厚生听了张謇与江导岷的对话，特别是他们商量垦牧公司的未来计划。他禁不住说了一句：“四先生，你不愧为真正的书呆子，你竟把童年时代八股所引用井田学说的陈腐烂调，一件一件地实行起来了。”这句话让张謇兴奋不已，他张开大嘴说：“厚生，厚生，你方是我真正的知己，别人都不了解我也。”

回到大生二厂，他对刘厚生说，自己童年过的全是海门农家生活。海门虽与南通接壤，但民众的性格气质都很不相同，通州人安土重迁，很少往别处营生，种田之外，大都以纺纱织布为业。他办大生后常去上海，发现拉洋车、推小车的，90%以上是海门或崇明人，他们的生活都很困苦。他们之所以要外出谋生就是无田可种。所以，他想到范公堤外的海滩，南北绵延600里，可垦的荒田就有上千万亩。既然朝廷没有做这个事，他就想自己着手，先办一个公司作为试验。张謇的设想是，在

沿海五县开垦棉田100万～200万亩，可供50万～100万人的生活。“这种事业，我如不做，恐怕没有第二个人肯负此责任也。”

张謇接着说：“我们儒家，有一句扼要而不可动摇的名言‘天地之大德曰生’；这句话的解释就是说一切政治及学问最低的期望是使得大多数的老百姓都得到最低水平线上的生活……这就是号称儒者应尽的本分，我知道我们政府，绝无希望，只有我自己在可能范围内，得尺得寸，尽可能的心而已。”[1]

《剑桥中国晚清史》注意到了这一点，评论说张謇通过办纱厂成为一个卓有成就的企业家后，再去办垦荒、教育、水利等，原因就在于他是一位儒者，忠于儒家的教诲。张謇手书的《垦牧乡歌》最后一句“谁其辟者南通张”，其中透露着他内心的喜悦和得意。

辛亥前夕，公司成立了10年才开第一次股东大会，“慕畴堂”里容不下那么多人，改在公司的大栈房召开，张謇临时写了一个横幅，上书“大利在农”四个大字。这次会上，每个股东都分到一把折扇，扇子的一面是公司的地图，另一面是张謇手书的公司创业史，其中有“缕缕心血，贯以十年……有此沧海之田”这些话。他在演讲中回顾10年的艰辛，极力肯定弟子江导岷等人的劳绩，无比感慨地说：“今各股东所见各堤之内，栖人有屋，待客有堂，储物有仓，种蔬有圃，佃有庐舍，商有廛市，行有涂梁，若成一小世界矣；而十年以前，地或并草不生，人亦鸡栖蜷息，种种艰苦之状，未之见也。”演讲中他再次向股东表达了自己建设一个“新新世界雏形”的志愿。

就是在这次股东会上，张謇提议把原来的3000多股按4000股分派，多出的近千股作为红股份，给南通师范学校450股，公司职员460股，原来没有股本的职员都分到了。多数职员是从练习生和学生中选拔的，初进公司，20岁以上的称练习生，20岁以下的称学生，都算是张謇和江导岷的学生，张謇来垦牧公司总是穿竹布大褂，布袜布鞋，职员也都是布衣布鞋，没人穿绸衣服。他说：“盐垦是农村工作，农民都是布衣布衫，公司办事员穿得好，失去本色。”他要学生注意节约，还要他们天天记日记，可以使自己有长进。学生日记写得好的，江导岷会交给他看。公司还印发了他的《通海垦牧公司十年之历史》、《张謇垦牧手牒》等，供职员学习。对公司事务，张謇要求学生样样都学，不仅要学会计，还要学种田、种菜?学管理，学草务、牛务、杂务，“你不懂田务，如何管理公司？议租时若有佃农虚报，你如何懂呢？”尤其要他们注意海滩的涨塌情况，特别是注意每年涨了多少。[1]

有职员回忆，张謇跟人说话并不颐指气使，而是很有礼貌，脸上总

是带着笑容，他常对职员说："对佃户要客气。佃户好比两只手，而你们好比两只脚，没有手种田，衣、食、住就无来源了。"他吃菜以素为主，很简单。吃饭时还要让公司职员、学生上座，自己作为主人居末座。

要在荒芜的海滩上建设"新新世界雏形"，张謇说："佃农的子弟没有文化，就不能建设、改良农业，因此要上学。"每一堤都建了一所垦牧小学，最有代表性的就是垦牧乡高等小学，现在海复镇外的东南中学校园里仍保存着当年的老校舍，近百年后还在使用。"新世界，垦牧乡。新少年，小学生。"他写的《垦牧乡小学校歌》透着理想和朝气。

另有一个三余镇，是后来随大有晋公司而兴起的，那里的水利工程做得特别到位，明沟、横河、竖河，都与大河、大海贯通，很有层次，为了防止海水倒灌，还造了四个大闸。当地百姓都说张謇是办了些好事，没有人讲他的坏话。农民喊他"张四老爷"，他说："现在民国了，不称'老爷'，叫我'张四先生'好了。"

“父教育”和“母实业”(1)

热情比办实业还高，他觉得要普及教育就要多办小学，小学是教育之母，但是办小学需要师资，所以他第一步选择办师范。1902年，大生开机不到三年，他就开始筹办“通州师范学校”。那时一般都叫“学堂”，张謇称“学校”还是超前的，10年后，新生的民国教育部才通令全国的学堂一律改称学校。

张謇青衣小帽、独轮小车，在南通城内外寻找合适校址，最后选中南门外半废的千佛寺，这是明代万历年间建的一座大寺院，鼎盛时期有200多和尚，七进殿堂，千尊佛像，1901年发生一次火灾，正殿被毁，留下了几十间年久失修的房屋，濠河三面环绕，周围空旷，是个比较理想的地址，他还看中了寺庙内的几棵百年老银杏树。加上千佛寺没有田产，只有一个和尚，安置起来容易。

等到破土动工，工人讲迷信，怕得罪神灵，不敢下手，张謇说时不从古，亲自动手拉绳索，首先拉倒一尊佛像，工人才敢跟着动手。改寺院办学在当地曾引起舆论非议，免不了有反对声，好在朝廷颁行过改天下寺院为学堂的诏令。迄今南通仍流传着一句歇后语——“千佛寺改学堂——时不从古。”

测量、设计绘图，都是张謇自己动手，接着，雇工挑土填河、拓地，光是淤泥就挖了1.4万船。然后，或改建，或新造，大雄宝殿改成礼堂，文昌阁改成教员室，到1903年共建成平房104间，楼房172间，廊庑116间。

1903年2月14日，张謇开始住在通州师范校园，他在南通办事时，几乎都住在这里，直到1909年博物苑的花竹平安馆建成。当月，通州师范对外招生，分为本科和讲习科。4月23日，本科生复试的试题是他亲自拟的，经义兼国文的题目是“先知先觉释义”，历史题为“三代学制大概”，地理题为“中国生业物产大概”，还有两道算术题。其中大约可以看出他的怀抱、用意。考试那天，大雨滂沱，从早上一直下到中午，学生都是撑着油纸伞来的，监考的教习中就有以后鼎鼎大名的王国维。

4月26日，通州师范开学前夜，总理张謇和庶务宋龙渊检查学生宿舍，宋龙渊举蜡烛，他拿锤子，在每个房间门口钉名牌，把钉子敲牢，直到后半夜。厕所、厨房也是他亲自布置的，他说：“办学堂，要注意这二处的清洁；看学堂，先要看这二处是不是能清洁。”

第二天举行开学典礼，他穿了翰林院修撰的整齐冠服到场，地方官绅都来向他道贺，在第一届学生、后来留校的教育家顾怡生记忆中，“寿

松堂上，一时翎顶辉煌，张先生与之周旋言笑，手持二尺余长之淡色巴菰烟筒，且吸且谈。”那一天，张謇内心的喜悦可想而知，通州师范开学比大生开机还要令他激动。不过他那天嗓子不好，没有讲话，书面的演讲词当晚在礼堂西廊张贴，“坚苦自立，忠实不欺”的校训就出自其中，他希望这八字成就南通学风。第二年他又亲自写了校歌，请上海的音乐家沈心工谱曲，并专门到外地请人来教唱。当中“民智兮国牢”一句，连续重复三遍，令当年通州师范学生终身难忘，视为座右铭。

张謇不可能直接管理学校事务，主要靠他早年的得意门生江谦（字易园）。他先后请的老师有王国维、陈师曾等，还有8位日本籍教师。王国维当时学术上还没有建树，他教的伦理学，讲义是从日本翻译过来的，他年仅26岁，比许多学生年龄还小，在那些拥有秀才、贡生、监生等功名的学生眼里，他没有受到多少尊重，只教了半年就离开了南通。陈师曾是陈三立的公子、陈寅恪的哥哥，后来成了名画家，1909~1913年他任教通州师范，教的却是博物学科而不是图画。

通州师范开学不久，张謇到日本考察了70天，“虚着心，快着眼，勤着笔”，处处留心，向走在中国前面的日本学习，写了一册《东游日记》。参观学校时，他不光对建筑、课业内容等了解得很细，连师范、小学、幼稚园的课桌、椅子长短、高矮，他都一一量过尺寸，详细记下，对儿童玩的火车游戏的积木玩具也看得出神，连厕所都看得很仔细。到农校，他还和学生共餐，了解学生的伙食。《大阪朝日新闻》多次报道他的行程，称他是知识精英兼实行勇士，不是一般的走马观花者。

“父教育”和“母实业”(2)

开办通州师范的经费大部分来自大生纱厂，在张謇主持的董事会上作出决议，原来按13份分派的余利，匀出一份，按14份分，一份作为通州师范的经费。此举得到占官股大多数的南洋大臣的同意，商股中许多股东也表示同意。从1903年到1907年，南通师范耗费的18多万两，有2/3就来自这笔钱。另外1/3经费则是他和张、沈敬夫等人从自己的分红中捐出来的，他说过一句话：“家可毁，师范不可毁。”

1907年在大生纱厂第一次股东会上，张謇报告大生12年来的历史，一口气说了一个半小时，他说自己从德国俾斯麦那里得到启示，想从教育着手救国，要办教育，不能赤手空拳，所以，只有先办实业。对于大生给通州师范拨款，他解释说：实业和教育应该相互灌输、相辅相成，大生纱厂之所以获利优于其他厂，地利是不可忽略的因素，地是南通之地。其他地方的开办费他不知，苏纶纱厂开机前就耗费了10多万两。大生未开机前44个月，实际开办费仅9300多两，绅董都没有支一分公费。绅董都是南通之人。因为这两个原因，通州师范可以享有大生纱厂的回报。

股东郑孝胥提出，拨助师范经费是总理张謇个人的道德，和公司无关。现在既然按法律办理，应该另议分红章程。股东张右企提出，总理定的旧章，余利、花红按14成分派，非常妥当，似可照办。但公司既然不承认协助通州师范的经费，那就应多定总理的花红，将通州师范经费这1成包括在总理的花红内。郑孝胥说：总理花红至少须得14成内的1成半，所有补助校费及酬报赞助的股东，都由总理自己斟酌。股东张澹如认为，如果只定1成半给总理，总理自己肯定不会多拿，中间又包括通州师范的经费1成，那么给总理的酬报就太少了，主张定为2成。张右企发言，经股东挽留，总理答应再担任5年到60岁为止，如果以后选出的总理不这么办，那通州师范学校的经费就没有着落了，应该如何保全，也应公议。郑孝胥说，等到另选总理时，再由董事局公议办法不晚。多数股东表示赞成，最后决议花红还是按14成分派，办法为：股东10成，总理2成，五所所长及机匠1成，各执事1成。原来通州师范经费的1成包含在张謇的花红中。

1911年，经张謇提议，通州师范得到通海垦牧公司的450股作为校产，以保证办学经费。通海发放的股票，每股按100两计，折合规银4.5万两。在1926年7月发的股票上有通海垦牧公司总理张謇、协理江导岷的署名和印鉴，明确450股可以分地9900亩。

张謇有一次看到通州师范上课用的生物挂图，觉得教学效果不好，有意在学校边上建一个植物园。当时他建立京师博物馆的提议没有得到回应，想在南通自建一个，1905年开始动工，种了大量不同品类的植物。第二年再建博物馆，后来还有动物园，合称为“南通博物苑”（花费约4.9万两）。

“设为庠序学校以教；多识鸟兽草木之名。”

在这副流传很广的对联中，我们不难体会张謇的用心。“博物苑”共有中、南、北三馆，1906年建的南馆是博物楼，是个二层的西式小楼，楼上半圆形阳台的两边挂着他手书的这副对联，至今仍在。同年建的中馆很小，最初是“测侯所”，作为天气预报的机构，尖顶小楼是后来加的。北馆是一幢朴素的两层中式风格小楼。

张謇在细微处都很用心，有他的大量手札（纸条）为证：

“天晴博物苑工赶做，木材今日到校，一切种子须下地……博物馆砖墙用条砖，勒脚用三副，勿用洋砖。木材即行配全。”

“移大柏树千万勿伤根，栽时千万须人督察。”

与博物苑相邻的南通图书馆，由他筹款2.6万两建立，每年的年费就要1.5万两。

在通州师范之后，1905年他创办了女子师范学校，南通大学的前身农校、纺校、医校等专门学校也相继诞生，医学专门学校由张家两兄弟私资捐办，纺织专门学校是为大生几个厂提供人才的，办学经费由大生三个厂各负担1/3。

在家乡海门常乐，张謇在1904年私人捐资办了第一所小学，校舍施工时他就要求“30年不要动斧头凿子”。一次遇到台风，边上的房屋都倒塌了，只有这个校舍抗住了。校训“平实”是他定的，校歌“大家爱国先爱乡”是他写的词。他在常乐还办有多所小学，包括女子学校。2007年春天，我到常乐寻访张謇遗迹，已经一所学校也找不到。他自称办教育的出发点就是要养成健全公民，从他亲自为学校定的那么多校训可知，这些学校虽各有目标，共通的就是艰苦耐劳。

1920年，他邀请美国的杜威先生到南通演讲，这位世界级的教育家、哲学家对南通教育的肯定和赞誉并非出于客套。到1922年，张謇70岁时，南通有60多所高小、350多所初小，还有7所初中，大体上做到了普及小学教育。

名副其实“张南通”

近代史上有许多人物生前便和他故乡的地名连在一起，成为全国通行的名词，比如康南海、梁新会、袁项城、李合肥等等，张謇也被称为“张南通”或“南通张謇”，但没有一个人像他那样大半生致力于故乡建设，开创了迄今仍惠及后人的事业。

初在唐闸办大生时，他虽有状元头衔，毕竟海门农家出身，地方官员、士绅并不买他的账，为了办厂集股的事还发生过300多名秀才和他大闹的事。等到筹办通州师范，大生赢利，他已拥有一定实力，地位上升，但最初也只能靠自己筹资，几个好友赞助，不足部分只有负债，不敢牵动当地政府和士绅，可见他在南通办事并没有一呼百应。当地还有人误把“张謇”读做“张骞”。他在南通的地位是一步步确立起来的。

“地方自治”这个名词从日本译过来，张謇最早使用这个说法大约在1905年，他自己更习惯的说法还是“村落主义”。1912年，在华40年的英国传教士李提摩太（TimothyRichard）对他说，中国如不能普及教育、大兴实业，推广慈善和公共卫生，必定不能实行共和，也不能发达。这四件事要比练陆海军更重要，究竟有几个省能试行？张謇猝然难以应对。但这一席话对他启发很大、影响至深，他马上写了一篇《感言之设计》。早在1901年，当那份温和的《变法平议》得到两江总督刘坤一的大致赞成，却未能被朝廷接受时，他对晚清新政就已灰心。他在写给汪康年（中国近代著名报人、政论家）的信中说：“新政殆无大指望，欲合三数同志从学堂下手，以海滨为基础，我侪所能为者止于此。”这就是地方自治念头的萌生。1908年，清廷颁布《城镇乡地方自治章程》后，他可以在南通名正言顺地推行自治。听到李提摩太这番话，他事实上已经实践了十年。1915年，张謇在政治上不能施展他的抱负，回到他的“村落主义”，希望脚踏实地把南通建成一个“新新世界”、一个“新世界的雏形”。此时南通的实业、教育都有了相当基础，成为他推动地方自治的两个有力翅膀。

他说：“一个人办一县事，要有一省的眼光，办一省事，要有一国之眼光，办一国事，要有世界的眼光。”南通原本是个偏处一隅的小城，“十字街放个爆竹，全城听得见”。在他1895年筹办大生之前，城内人口不过4万，没有任何工业，只有零星的手工业，人们按农业社会的节奏过着传统的生活方式。至今已有1?500年历史的濠河，是南通的灵气所在，这座被濠河四面环绕的小城很特别，没有北门，“狼山无狼，长桥不长，南通无北门”，我夜游濠河，船夫告诉我这个顺口溜。南通历来

流传，“富西门，穷东门，叫花子南门”，张謇的目光恰恰就放在了南门外，濠河以南的荒地，他那些新规划的事业大都在这里。

原来南通城中心是围绕州衙门形成的，自清末开始尤其是进入民国后，中心逐渐转到了濠河南岸一带，成为南通的新城。这是张謇建立的新中心，模范城的中心，南门外新整修的马路就叫“模范路”。旧城民房矮小密集，街道狭窄，宽不过两间，只能通人力车，新城道路宽广，可通汽车，沿着濠河和模范路，从通州师范、图书馆、博物苑到更俗剧场、南通俱乐部、有斐旅馆、桃之花旅馆，他的“濠南别业”和张的“城南别业”隔河相望，他的“濠阳小筑”、女工传习所、通海实业银行、绣织局，大致上也都沿着南濠河两岸，在这里，南通向外界展示自己最近代的一面。

濠河半是天然，半是人工，宽阔处如湖，回环曲折，依依环绕着南通城，而且和长江、运河相通，真正是“水包城，城包水”。那时的濠河水要比现在清得多，城南一带，水深且阔，随潮水涨落，鲢鱼、草鱼、青鱼、鲫鱼都有。当时的不成文规矩，张家以外，任何人都不得垂钓网捕，那一带濠河简直成了张家的私家鱼塘。

大生纱厂的出现打破了南通的千年沉寂，新企业、新事业不断出现。1910年，这个小城第一次有了夜间照明的汽灯，到1917年张謇兄弟开办通明电厂，又有了电灯。南通在张謇的手里迅速变成全国瞩目的模范城，一个繁荣富庶、令人向往的地方，可以和江南无锡相媲美。用张謇自己的说法是，“南通以个人之力致是……无锡则人自为战”。确实，南通与无锡不一样，它在近代的变化几乎完全是因为张謇和他手创的大生。

从张謇选定唐闸办厂之时起，南通自然形成了“一城三镇”的格局，新老城区是政治、商业和文化教育中心，唐闸是工业中心，狼山是风景区，天生港是港口和动力中心。1922年，日本作家、评论家鹤见佑辅来南通时发现，“从码头到市内几十里间都是铺设碎石式的完善的道路，仅从这件小事，也可以窥见张氏经营管理城市的非凡本领。”那年，中国科学社在南通举行年会，梁启超等到会，称之为“中国最进步的城市”。日本人内山完造称南通是一个“理想的文化城市”，当代城建学家吴良镛惊叹为“近代中国第一城”。

这是一位访问者当年看到的南通：“在登岸以前，我们就已感受到她的现代气息了。大道旁柳树成行，满载面粉、棉花以及旅客的卡车、汽车在奔驰，高耸林立的烟囱在冒着烟，工厂的机器轰鸣声在回响——一个欢快劳动的日子又宣布开始了。在江岸边建有现代化的码头和仓储设

施，通过现代化的公路和运河，运输线四通八达。

……

登上（狼山）山顶，一幅动人的壮丽图画展开在我们眼前。在南面奔腾着雄伟的长江，它的水上运输繁忙。在西面静卧着南通城，屋顶、烟囱、城门楼依稀可见。到处都显示着满足、快乐和繁华。我们看到每一寸土地都得到了耕种，并由田间小路分割成几何形状……在居住区内有大量精心种植的树木，这也是这里的一个特征，在中国其他地区没有类似的情况。”

万里长江到此奔流入海，江面开阔，长江以北，千里平原，一望无际，天地相接，唯独五座小山像五指一样突然擎起，虽然山都不高，古时渡海进入长江口的人却视它们为中国的象征，看到狼山等五山，就是中国到了。《南通乡土志》记载，明代以前五山还在江心，到清初“沙滩渐涨乃环立于陆”。五山成为张謇晚年流连的地方。

张謇一向对公园极为看重，1913年就建了唐闸公园，南通城里围绕着濠河，他一连修了五个公园，分别以东、西、南、北、中命名，其中与东公园隔河相望的北公园为最，就是现在劳动人民文化宫一带。当地1938年印的《二十年来之南通》这样说：“每当春佳日，夕阳西下，红男绿女，联翩结队，步柳荫，听流水，人山人海，汇集北公园，久恋而不散。”对城外五六公里的狼山、军山、剑山等五山，他同样投入了很大热情，晚年修了“林溪精舍”、“西山村庐”、“梅垞”、“东奥山庄”等多处闲居的住所，当然最有价值的是军山顶上的气象台。每年正月十五，南通乡下农家有一种由来已久的祝贺丰年的习俗，叫做“放烧火”或“田火”，把田间或河边的野草放火烧了。这天晚上，农家的老少男女，手舞足蹈地高唱山歌。城里人会结队成群，爬到狼山上去“看烧”。他也常会约了好友，登楼“看烧”，欣赏作诗。

“南通模式”和王牌“千生”

1901年以前，张謇办实业之初就引起了外国人的关注，英国人控制的海关每十年要写一个总结报告，涉及中国经济、社会变化的很多方面，在1892～1901年的十年报告中有一节：“在此期间，南通人张謇于1894年获得状元称号。”这十年间中状元的岂止张謇一人，写上这一笔，绝不是因为他的状元身份。1912～1921年，正是张謇的黄金十年，海关十年报告有专章讲“通州”：

“现在上海附属口岸的通州，早在1899年就开始了建设……除了街道比较狭窄外，一切都像上海的公共租界。市内有各种商店，西式楼房到处可见。张謇是使通州发展成为一座中国模范城市的主要人物。”

“通州是一个不靠外国人帮助，全靠中国人自力更生建设的城市，这是耐人寻味的典型。所有愿对中国人民和他们的将来作公正、准确估计的外国人，理应到那里去参观游览一下。”

张謇是传统科举中人，但他的事业取法西方文明的地方很多，他也愿意与外国人交往，但他不愿住在租界，也不愿在租界购置产业。对他来说，托庇于外国人势力，是极为可耻的事情。他把大部分精力都放在家乡南通方圆百里之内。

南通各县县长、镇守使等地方军政官员到任后，第一件事就是拜访张謇，警察局办案也常向他请示。将南通称为“中国大地上的天堂”的上海英文报《密勒氏评论报》主笔J.B.鲍威尔，1920年访问南通后，曾说过这样的话：“张謇以及他的兄长张、他的儿子张孝若简直可以用‘君临天下’一词来形容，除了童话故事中对待臣民就像对待子女一样的慈善君王外，可能无人可与之匹敌，而在南通州这却是事实。”

辛亥革命，南通光复，张做了司令长，民国以后，张家在南通的地位更为显赫而稳固。1912年3月7日的上海《天铎报》发表文章指控张“搜刮经营，储蓄产业”，当地有个叫沙淦的人编了一本四十回的小说《土皇帝》，影射、攻击张（1913年沙淦在南通以乱党罪名被处死）。当时也有人说张謇是“南通土皇帝”。曾在通州师范做日语翻译、辛亥革命后做过海门县议会会长的季新益回忆，在民间集会宴客时，竟把南通纸牌中最大的那张王牌（俗名“千生”），确确实实指定为“张謇”的代名词。1918年和1919年之交专程前来考察的日本人上家司说，旅行者一出上海向北行，都会听到张謇的名字，“一踏入他的故乡南通，就看到所有的事物都是以他为中心运动着的。”

与“濠阳小筑”只有一个穿布衣的花发老农看门不同，张的“城南别

业”大门前，门警荷枪巡逻，闲人绝迹，不时有乡人头顶纸头，口呼申冤。当地有学者研究指出，南通的地方自治能持续多年，很大程度上离不开“张三衙门”的支撑，这个衙门是从张控制的“通崇海三属总商会”演变来的。

进入民国，南通被称为全国的“模范县”。袁世凯曾准许南通在泰州一带自己觅地15万亩，作为自治费，免交地价。有人感叹，南通简直成了“模范的独立邦”。1914年，熊希龄做内阁总理时，曾想推广“南通模式”，希望张謇编一本南通自治成绩的书，分发全国，起示范作用。为此，张謇命江谦主持编印了一本《南通地方自治十九年之成绩》。不过，还没等到书编成，熊内阁就垮台了。

1918年以后，各地来南通参观的人不断，从上海到南通，轮船穿过长江口，在天生港码头登岸大约要8～10个小时。外国人发现，南通街头没有乞丐、醉鬼、流浪者，张謇的企业、各项事业几乎吸收了所有的劳动力，剩下的老弱病残幼也被送进了他办的慈善公益机关，包括南通育婴堂、养老院、残废院、济良所、留所、贫民工场，以及狼山盲哑学校等。到张謇晚年，南通及其周边的公路已有500里，这在当时领先于全国。

简单地说，“南通模式”就是从办企业入手，带动经济、教育、文化、社会全面发展，其吸引力经久不衰，直接影响和启迪了无锡荣氏兄弟、上海穆藕初、四川卢作孚、湖南范旭东等实业家。许多人到南通都感受很深。

1909～1910年担任大生二厂经理的刘厚生，深受张謇赏识，经常在一起谈天。刘厚生曾直言无讳地指出张謇专心地方事业，对国事全不注意，讥笑他的“村落主义”，“假如整个国家没有办法，南通不能单独繁荣”。以“常州张季直”自许的武进商界领袖钱以振，1920年到南通参观时发现：“各种事业兼程并进，唯境外交通置之后图……全国无论如何鼎沸而南通自养其兵，自教育其子弟而发挥其实业。”

大生股东私下对张謇经营南通普遍不满，包括与他关系亲密的股东刘厚生也是，一旦大生出现问题，股东就会纷起指责。南通因一个人而存在的地方自治带有一定封闭性，是非常态，而不是常态。当举国称南通为“模范县”，张謇内心虽不无得意，但他还是清醒的：“南通事业不过做到地方自治的最初基础。”何况，这个自治只是围绕他一个人的，基本上是因人而治，?真正的自治还有很大差距，这一点他儿子看出来了，留美归来，即对父亲说：“南通事业，我家只能处于领导开创地位，要让它发展和永久，还是要使地方上人明白这些事业不是一人一家的，要大

家起来一同努力”，所以说服父亲搞了一个“南通自治会”。

在天下扰攘不安的年代，南通一隅单独实现自治当然是不可能的。将这样的“自治”称为地方建设可能更为合适。张謇对民国初年的政治深为失望，所以全力经营南通，实行他的“村落主义”。1925年，他谢世前一年，段祺瑞的首席幕僚徐树铮突发奇想，要联合各派军阀推张謇做总统，还拉了孙传芳一同到南通来，年过古稀的张謇热情接待了他们，亲到西门外的候亭迎接，还把这一天南通的报纸印成红色，增发号外，更俗剧场特别排戏目，戏单印上欢迎的字样，连菜单也是如此，西餐中有一个汤特地以“华盛顿汤”为名，但张謇婉拒了徐树铮的提议。

黄金时代的消逝

在清代几百年间状元共有114人，仅江苏就有49人，然而真正脚踏实地、做出如此大事业造福于社会的只有张謇一人。他生平最喜欢用的花押是“自强不息”四字，有时简写为“自强”二字。他儿子说他——“时时刻刻，抱着用世之心和创造事业的大志。他做事，嘴里不说空话，只管做实事，笔下写出来的，也是可以做得到的事。碰到棘手困难的事，只是不声不响，一不求人，二不气馁，终日终夜，想应付解决的方法。有时越碰钉子，越提他的勇气，越经困难，越振作他的精神。他的成功，没有一件不是从劳苦困难中得到。”他曾对下属说过：“一个人到了危难的境遇，还是要抱定牙齿打落在嘴里和血吞，连手都用不着去摸肚子。”大生初创时，通海垦牧公司初创时，靠的都是他的这股子劲。有人说，这是通海尤其是海门乡土文化在他身上的体现，海门是移民之地，苦寒的环境，养成了海门人吃苦耐劳、重做轻说、低调务实、稳扎稳打同时又开放包容的性格。

张謇常说自己一生办事做人，只有“独来独往、直起直落”八个字，“我要去做东家，难有伙计，要做伙计，难有东家。”话虽如此，南通的庞大事业，靠他一个人是绝对忙不过来的，1905年，他在写给农工商大臣载振的信里说，自己办厂、开垦、兴学，靠的是一友、一兄、两弟子，一友是沈敬夫，一兄是张，两弟子是江导岷、江谦。大生初创主要靠沈敬夫等几个元老，后来靠张，通州师范靠弟子江谦，通海垦牧靠弟子江导岷，博物苑用的是通州师范学生孙钺，此外在设计建筑上用南通自己培养出来的孙支厦，水利方面用宋希尚，晚年他对沈敬夫的孙子沈燕谋也很重视。他在南通的事业靠的就是这些人的支持。

西方各国忙于第一次世界大战，给中国纺织市场留出了一个巨大空间。这是一个天赐良机，1913年以后，和其他地方的纺织企业一样，大生一厂、二厂连年赢利，兴旺一时，仅1919年两厂赢利就高达380多万两，创下最高纪录。总计从1914年到1921年的8年间，大生两个厂的利润有1000多万两。1920～1921年，上海报纸天天刊登大生的股票行情，是当时市场上最抢手的股票之一。

此时，大生已拥有纱锭13.7万多枚，进入了自己的黄金时代，不过，张謇作为掌舵人即便在盛极之时也不是没有警觉，他曾发出过这样的通告：“营业之道，先求稳固，能稳固，即不致失败，即失败亦有边际，企业者不可不知也。大凡失败必在轰轰烈烈之时；今吾通实业正在此时机。唯望吾实业诸君居安思危，持盈保泰；更须坚定守分，此鄙人

所希望于诸君者，在长久之道也。”

大生驻沪事务所的前身是大生沪账房，早在1897年冬天大生还在筹办时就已设立，最初设在沪董之一潘鹤琴供职的广丰洋行里，只管采办物料、购运原料、安排往来人员食宿等，是张謇在上海的落脚点、联络处。以后，几乎成了整个大生系统的神经中枢、金融调剂中心。能干的林兰荪先是叫坐号（或叫坐办），后来叫所长，在他过世后，由他外甥吴寄尘继任。1918年，大生驻沪事务所在上海九江路买地，1920年花18万两建起一幢四层的西式建筑，名叫“南通大厦”。当大生鼎盛之时，上海等地的银行、钱庄争相给大生上海事务所提供贷款，加上宁绍帮和镇扬帮竞争激烈，他们不怕大生借，只怕大生不来借。那时，大生在银钱业眼里，简直就是香饽饽、摇钱树。除了有名的“南四行”、“北四行”，送来空白往来摺的钱庄最多时就有105家，任由大生透支，不立透支契约、不限透支数额、不用银钱业支票，只用自己划条。大生掌握的现金最多时有两三千万，能透支的款项在五六百万之间。大生曾一次借款给英商汇丰银行一千万两，借给日商正金银行五百万两。有熟悉当年金融行情的人说，“中国人不以存款方式，而以贷款方式借钱与外商银行的，只有大生一家。”

陈光甫在1915年创办上海商业储蓄银行时，曾得到大生的帮助，张謇也是董事之一，关系一直很密切。浙江兴业银行也和张謇交好，经常放款给大生，每逢张或张謇告急求援，“几乎没有回绝过”。到1920年，大生系统自己在南通办了一家淮海实业银行（此前张家兄弟在1918年自办过大同钱庄），还获得了纸币发行权，印了1元、5元两种小面额钞票，上面印有张孝若的头像，结果纸币未及发出，就陷入了困境。（1912年，张謇发行过大生纱厂银元券，上面有他的头像，面额1元，想用来发工资、收原料，在当地市面流通，但没有大量发行，时间也只有一年。）

1921年，大生对外负债已经400万两，危机开始出现。张謇本来想在来年举办地方自治第25年报告会，全面展示南通地方自治的成绩，不料一场突如其来的暴风雨，将他常引为骄傲、赖以保障南通的许多水利工程摧毁，只好作罢。1922年，在北京、上海报纸举办的成功人物民意测验中，投票选举“最景仰之人物”，张謇得票数最高，他走到了一生的顶峰。这一年正好是他70大寿，整个南通仿佛都像过节似的，各地显要、名流、名伶云集南通。六七年后，儿子张孝若回忆：“在生日的前几天，宾客四至，车水马龙，公园区域、马路两边柳树行中，扎起彩色牌坊，并悬挂了各种式样的彩色灯笼，到了夜里，一齐放电，成千整万的

灯光，倒映在水里，真是火树银龙，光芒四射，照得很远，景象煞是好看。剧场中伶生排了新戏，外边更加聘了几个角色，热闹了两三天……城内乡间，方圆几十里的人，都来看灯会，凑热闹。好像这不是我父个人生日的庆祝，乃是地方大家事业成功的庆祝，个个欢天喜地，因为我父能够忧百姓的忧，所以百姓都能乐我父的乐，那几年实业发展，地方繁盛，蓬蓬勃勃，治具毕张，真是南通的黄金时代，现在追想起来，很有'好景不常盛会难再'的惘怅。"

确实是好景不常，这一年，持续走红的市场突然走黑，棉贵纱贱，向来赢利的大生一厂亏损39万多两，二厂亏损31万多两。1922年成为大生由盛转衰的转折点。黄金时代戛然而止，而且一去不返。

无奈之下，张謇寻求国外资金的支持，找了日本大实业家涩泽荣一。驹井德三就是这个时候到南通做的调查，并写下一份详细的《张謇关系事业调查报告书》，张謇当时的事业规模之大、涉及之广，令这位见多识广的日本人深为感叹。实际上只要有资金注入，张謇的大多数企业都还能正常运转。

一直等到1924年，日本的资金始终没有盼来，张謇向美国资本家借款也不成。大生一厂先于1922年10月25日以全部固定资产500万两做抵押向中南、盐业、金城、大陆银行联合营业事务所借款70万两，条件极为苛刻，张在写给吴寄尘的信里抱怨："苛虐束缚，孰甚于此"。1923年，又以大生副厂全部地产、房屋、机器等财产为抵押，向上海商业储蓄银行借款40万两，以后两年又借了5笔近100万两（分别是22.96万两、21万多两、13.6561万两、21万两、22万两），加上其他钱庄、银行的借款，大生此时已债台高筑。

从1922年起，大生档案里，各银行、钱庄催款的电、函猛增。眼看着历尽艰辛创立起来、苦心经营了30年的大生无可挽回地走向衰落，对张謇晚年无疑是个沉重打击。纺织专家李升伯回忆，他于辛亥革命前在上海民立中学读书，随老师到南京参观劝业博览会，听了张謇的开幕演讲，深受其实业救国思想的影响，回校后写作文"不甘心中国是一个落后国家"，鞭策自己。出于对张謇的景仰，他在1925年受银团之托出任大生经理。

大生失败原因："二无二差"(1)

1923年6月14日，大生纺织公司查账起草委员会成立后，开会频繁，在9月12日召开的第二十次会议上，张謇对金融界表示不满："大生所以处于困难者，固由时局所涉，亦为天时所致。盐垦上影响是一问题，但亦因中国金融机关未臻完备，从来实业借款须有农商银行为之补助，为十年、八年之长期借款。今实业界以短期之借款谋永久之企图，必困之道也。银行家以投机之眼光充实业之活动，临时之作用也，所以银行与实业不能得携手之利益，然亦无法。"

这种不满当然有相当的理由。但是，大生自身的问题也是显而易见的，比如机器设备的更新没有跟上，从未将折旧计入成本，也没有用于机器更新，只是把折旧和公积金一起入账，进入周转资金中。大生系统的有些企业如广生油厂、资生铁厂等，或一直没有保险和折旧提存，或开办多年都没有这方面的提存。

再如，大生投资扩张过多，用张謇自己的话说就是"本小事大"、"急进务广"，到他去世前，大生一厂仅为企业和公益事业的垫款就有70多万两，对其他企业的借款超过112万两，以往来名义被其他企业占用的（不包括正常往来的应收款）也接近这个数字，三项合计超过了全部营运资本的45%。[2]加上企业办社会的负担，严重拖累了大生。

大生二厂、三厂、八厂都是在资本根基不稳固的情况下匆忙上马的。大生内部一些人看到通海垦牧公司在1910年后有了厚利，1914年后纷纷组建盐垦公司，其中和张謇有点关系、有大生投资或在大生欠款的至少就有15家，投资额在2000万元以上。这些公司都是张在过问，张用人不当，急于求成，这些盐垦公司几乎都是失败的。各盐垦公司为什么失败？大生为什么被累如此之巨？刘厚生说，简单言之，有两个原因，一是张謇经办的各实业组织都不健全，没有基层负责的规定，事无巨细，表面上都要向他或张请示，他们对于下面的实情并不完全了解，弊端很多。二是人才极端缺乏，尤其管理各盐垦公司的人，除了通海垦牧公司的江导岷可以独当一面，其他几乎没有第二人可以信用。

还有一个不能忽略的因素就是大生一向获利全分，首先是官利，约定是8厘，即使在筹办期间，集股面临搁浅，仍年年动用股本来支付官利，万分困难时也没有少付分毫。开机之初靠卖原棉维持生产仍是如此。以后每年盈亏结算，都是先提了官利再算。

这是早期中国企业的通病，因为筹资难，不得已的选择。盛宣怀办轮船招商局，官利达10厘，1875～1876年赢利不足以支付10%的高额官

利，也只能从流动资金中拿出来支付。和张謇同时代的人早在1910年就指出官利是许多企业不断倒闭、不断化为泡影的原因："中国一向缺少资本，放款利率极高，因此，投资人与此相比，要求很大的利息，但是，企业的收益决不能那样巨大。尽管如此，不支付较高的股息，便难募到资本，因此不得不按高利率派息。实际上，这等于说，股东们在侵蚀自己的资金；他们所投资的企业一旦倒闭，受害的首先是自己。"

张謇对此也很不满，希望能像外国一样，以每年营业情况为准，赢利多少，就派利多少，提奖多少，无所谓官利，也就无所谓余利。但实际上做不到。

官利之外，在大生的利润中花红、余利占的比重也很大，公积金、折旧等却很低，长期以来，赢利的大生一、二两厂公积金累计不过120多万两，只相当于官利的1/3和花红余利的1/9（其中60万两还以张謇名义借出去办慈善公益事业），大生二厂到1913年也就是开始营运的第七年才开始提公积金，最少的一年只提5000两。大生一厂虽然从1900年起就每年提公积金，但最少的一年只提了区区2000两。第一次世界大战期间，大生和全国其他纱厂一样大大获利，有一年年终结账，大生付给股东的息金竟然高达50%，当时已离开南通的刘厚生在报纸上看到这个消息，觉得"骇人听闻"，写了一封很长的信忠告张謇："欧美各国家资本所给之股息，最多不过3%，而上海与无锡各纱厂之股息，没有超过10%者，此实在是正当办法。你们通州人，一定以多付股息为光荣，而不知其违反经济学说之原则，必须预防其危险性。"张謇回信时并未引起十分注意。果然不到四年，大生就被债权人组成的银团接管。

大生失败原因："二无二差"(2)

到1923年，大生许多股东对公司的情况很不满，认为已到了生死存亡的关头，在一份《大生纱厂股东意见书》中，不点名地指责张謇兄弟，"当第一次世界大战，纱业骤然兴旺时，缺乏冷静，以为大生是无尽宝藏，用一、二厂的公积金开办第三厂。办厂无可厚非，可是购地必500亩，建厂房必90万，并附设自治机关，俨然建一小城。加上利息和其他开支，每个纱锭的费用竟高达100多两。这样还能营业图利、与同业竞争吗？此后，各盐垦公司相继成立，主持者贪多骛远，资金不足就向大生伸手。不料连年灾荒，盐垦失败，而大生被卷进漩涡。债权人只知道有大生，不知道什么盐垦公司。大生由此陷入困境。如果说种棉花还可以说与纱厂有关系，那么绣织公司与纱厂有何相干？挪用的20万两巨款，至今存货纽约，封存未售，使我股东受到重大负累。"矛头已直指张謇。这份意见书提出，大生一、二、三厂的欠款，除了分别缓急，还要分别是公司欠款还是私人欠款，如果是公司欠款，以什么做抵押，押款时是否经过规定手续？如果是私人欠款，有什么黑幕？应如何限期？或严追或以法律解决，更应问及保证人、经手人，如查出有枉法徇私之处，就算已经辞职的，也不能逃避责任。

对于股东的责难，古稀之年的张謇同样有一肚子怨言，他在1923年6月12日大生第三纺织公司第二届股东会议上的讲话，就是一种回应。他说，大生盛时，人人都说南通好，本人在二十五六年前办这个纱厂，其志固不仅在纱厂，如教育、慈善、公益，都在考虑之中，并全力以赴，深感力与愿违，那时人人说好，本人觉得百端待理，不敢懈怠。等到这两年不发利息，则谣言纷起，说南通没有一个好人，我不敢说南通没有坏人，但盛极必衰，当旺盛之时，本人就想到要预防不测，目前遇到一点不顺，就变得人言啧啧，只知人利而不顾天时如何、时势如何，轻下判断，这是众口铄金。

大生即将搁浅时，他在给股东的宣言书中表示，大生一、二两厂的股本只有369万两，而纱锭的市值在900万两以上。27年来大生仅官利就付出了1348万多两，股东所得已数倍于投资。即使大生彻底失败，他也无愧于大生，无愧于股东。如果不是为地方自治，不是为教育、慈善、公益，对专制朝廷的高官厚禄尚且不动心，哪里会低声下气为人牛马？自己70多岁了，为人牛马30年，也可以结束了。他欠大生的债务，可以从股息和退隐费中分年偿还。股东对此不满，股东会不欢而散。（但当张说自己年老力衰，要求辞去大生三厂董事长一职时，却仍被股

东公决挽留。）

对于张謇和大生的成功和失败，当时有人概括了“二好二多”与“二无二差”：“二好”，一是舆论好，他以状元办实业，致力地方事业，主张关税自主，《申报》、《时报》和英文《字林西报》、《大陆报》、《密勒氏评论报》等媒体经常报道他的消息，称誉他“执东南牛耳”；二是机会好，遇到了第一次世界大战。“二多”，一是存款多，大生以高利息、不论期限和凭折付息、手续简便等优厚条件，加上信用可靠，吸引了许多遗老、名士、富商的存款；二是往来多，与多数银行、钱庄关系密切。

“二无”，一是无计划，张謇办实业没有全面统筹的计划，一度要在南通办9个纱厂；二是无制度，大生早年有制度，成功之后，特别到他晚年，制度形同虚设，用人、行政都交给了能干而有私心的张。张氏兄弟一张纸条就可以让某企业、某盐垦公司到大生驻上海事务所欠几十万，包括伶工学社、绣织局都可以开户透支，以张謇个人名义的透支有100多万两（按张謇说是八九十万两）。“二差”，一是舆论差，从人心向张到了人心反张，张孝若年纪轻轻就要出来选江苏省议长，以及他与军阀的关系都受到非议；二是团结差，内部出现问题，张氏兄弟与股东不和，张和侄子张孝若不和，大生其他元老与张孝若不和等。

张謇对哥哥张始终保持了尊敬，中年分家时，他在《析产书》上动情地说：“退庵无弟，则创之势薄；啬庵无兄，则助之力单。”1907年通州师范运动会闭幕，安排了一个他们兄弟竞走的节目，他们各拿一个盘子，里面各有一只鸡蛋，先到达终点而鸡蛋不破的为胜。他一开始就让哥哥先走一步，然后一心照顾着盘里的鸡蛋，从容而行，结果自然是张获胜。他晚年急于让年轻的独子继承事业，而张与侄子时起冲突，兄弟之间微妙的矛盾渐渐表面化，但每次争执之后他都会亲到“城南别业”磕头赔礼，这当中有很多不足为外人道的隐情。

“即此粗完一生事”(1)

张謇一生事业建立在大生的基础上，大生衰落，离他生命的终点已近，他在面朝狼山的地方选了一块墓地，并自拟了一副对联：即此粗完一生事，会须身伴五山灵。按他生前安排，墓上不铭不志，只在墓门的横石上简单地刻着“南通张先生之墓阙”几个字，没有头衔，没有装饰。

这个名叫“啬园”的墓园如今是一个公园。张謇坚决反对“奢”，认为办实业的人“俭”尤为重要，宁以“啬”自居，“啬庵”是他在50岁以后的自号，晚年自号“啬翁”。他69岁生日时，人们要祝贺他，他建议大家造一片纪念林，当年“啬园”里种下的树苗，已长成了大树。他60岁、70岁两次生日，人们为他祝贺，他叫大家帮助造了两个养老院。张70岁生日时，他在南通的公园里修了一座“千龄观”。他的几个夫人分别办了一所小学、一所幼稚园，媳妇也受他的影响捐资办小学。

张謇平常总是告诫人不要赌钱，他自己向来不赌博，连麻将牌的名目、张数，都完全不懂，也从来没想过去学。他不会喝酒，平时餐桌上从来无酒，但他在故乡办的颐生酒厂存有20年的陈酒，每逢佳节看花泛舟，他喜欢看别人喝酒，叫大家一杯一杯的比量，他在边上监督劝进，谈笑取乐。

他平常每餐不过一荤一素一汤，没有特别客人，向来不杀鸡鸭，吃饭时吃到米里的稻子头，他并不吐掉，而是把稻壳剥了放在桌上，把米粒吃下去。对于农家出生的他来说，“粒粒皆辛苦”绝不只是一句诗。替他管理狼山脚下“林溪精舍”的人回忆，他吃饭很简单，中午吃得好点，也不过两荤两素，而且和仆人一起吃。

他看到别人穿好衣服，甚至会皱眉头不满（到晚年才有所改变）。在他儿子的记忆里，“他穿的衣衫，有几件差不多穿了三四十年之久，平常穿的大概都有十年八年；如果袜子、袄子破了，总是加补丁，要补到无可再补，方才换一件新的……写信用的信封，都是拿人家来信翻了过来，再将平日人家寄来的红纸请帖裁了下来，加贴一条在中间，日常都用这翻过来的信封。有时候包药的纸，或者废纸，拿过来起稿子或者写便条用。拿了口利沙的空酒瓶，做了一个塞子，寒天当汤婆子（暖足瓶），告诉别人适用得很。有时饭后抽一支小雪茄烟，漏气了就粘一纸条再抽，绝不丢去。”孙女张柔武回忆，她们小时候，平时都是穿布衣、布鞋，逢年过节或喜庆日子，才换上新绸衣、新皮鞋，过完这一天，又换上平日的衣鞋。吃饭也不能剩饭剩菜。

他常说一句话：“该用者，为大众用者，虽千万不足惜；自用者，消

耗者，一文钱也须考虑，也需节省。”平时走路，他看到一枚钉、一块小木片都会捡起来，放在一起。在五山修“东奥山庄”，他捡起三寸以上的木头废料说，可以做痰盂、粪勺、泥桶，看到有工人用木头零料当柴烧，他很心疼，关照下次不能再用木头烧火。

他早年认定中国要振兴实业，责任首先在士大夫。1903年，他应日本博览会之邀去日本考察，买的是“博爱丸”轮船最便宜的三等舱客票，据说，船上有人不理解他为什么这样节俭，感到惊讶，他的回答是：“三等舱位有我中国工、农、商界有志之士。他们与中日双方各界接触甚广，知识丰富，一路与他们叙谈振兴实业之大事，乃极好良机，求之不得。”

他往来于南通、海门常乐和垦牧公司之间，通常乘独轮车，带一个捎帽子的布褡裢袋，里面放着锅巴做路粮。有一次他和张从常乐到海复镇，当天要返回，每辆独轮车有两个车夫，一拉一推，路上交换，57公里，单趟只走了7个小时，中午12点就赶到了，垦牧公司为他们接风，他却关照先把车夫照顾好，说他们跑得又累又饿。当夜，返回常乐家中。（车夫体力都较好，江导岷有一次从海复镇赶到唐闸开会，早上四五点从海复出发，晚上八九点就到了。）

“即此粗完一生事”(2)

张孝若记得，他父亲往来各处，不是步行，就是乘独轮小车，不喜欢坐轿子，如果是二三十里路以内，就以步行的时候居多。他年纪大了，喜欢跟人说说话。当然，有时他也坐小轿，以后有一辆黄包车，还装上了类似轿子的外装置。在北京做总长时，同僚甚至下属都是坐汽车，但他一直是旧马车。1921年前后，他在南通才有一辆黑福特牌小汽车。他去上海，有大达轮船公司的特定舱位，内河则有小轮备拖船。到晚年，他想开了，不仅修了几处休闲别墅，还买了几只游船、小汽艇，取名“苏来舫”、“沤舟”、“星河艇”，有时和朋友、家人泛舟濠河，清闲一番，其实他也是“借此解愁”。大生滑坡，他内心的痛苦旁人无法理解。张孝若回忆：“夏天傍晚的时候，夕阳欲下未下，反照湖中，映得红光一片，等到月上，夜色模糊，微风吹动，月光水汽，上下一片，也分不出来，我父晚饭浴罢，又邀了伴侣，坐上苏来舫，或者星河艇，带了一班伶工学生，笙箫词谱，式式都全，等船放到中流，大家歌唱起来，我父按拍，客中能歌者，也和上一曲，纳凉的人，整千成百的立上桥头，连着柳岸，静听的也有，遥和的也有，清茶便餐，消磨到月倦向西，人倦欲睡，才各自散归……”

大生系统资产最多时达到2483万两，然而，张謇没有为自己积累多少私产。他每年的收入，除了家用，大半都用在了不能生利的公共事业上面。他有个说法：“人单单寻钱聚财不算本事，要会用钱散钱。”1925年，他在《大生纱厂股东会建议书》中说，20多年来，他把自己的工资、分红几乎都用在了教育、慈善等地方公益事业上面，可记的就有150多万两，加上他哥哥张捐献的超过了200万两，他单独负债还有近百万，此时离他谢世只剩一年。（他自己的另一个说法是，三十多年捐出了二百五十七八万两，负债六十多万两，且不包括张捐出的八九十万两。）

在他儿子看来，父亲事业成功的要素，包括劳苦忠实，有始有终，没有私心也是重要的一点。他除了把自己所得都花出去，还拿自己和朋友送他的古董器物，送给南通博物苑陈列，自己的所有藏书分出2/3送给南通图书馆，作为基础。他总想着把自己的收藏献给社会，而不是传给子孙。

一位大生董事告诉多年追随张謇的刘厚生，张謇个人对于大生公司的款项往来，界限极清。他从开办公司起，直到去世，无论个人生活如何困难，从未在大生账上挂欠一文，对于其他公司也是这样。当然，他

以个人名义办的公益慈善事业，如育婴堂、养老堂等机关，除大生公司额定捐款外，有时也向大生通融，等到年底结账时，积欠多少，他会在上海、南通登报卖字，偿还大生。（到最后他力不从心，欠下大生近百万的账就是因为办公益事业。）但是，在大生系统内部各公司之间，界限则没有分得那么清楚，所以大生最后大受牵累。

南通的事业耗尽了张謇后半生30年光阴，他的事业太大，范围太广了，他曾对人说过："现在一风一雨，一冷一暖，都与我事业有关，都在我的心上。而且有时候，垦地农产要雨，内河行轮要旱，开辟道路忌雨，建筑运料要水，同时都不能两全了。"

1922年后，以大生为中心发展起来的事业实际上成了一座"倒金字塔"，投资总额达到3300万元[1]的大生集团出现危机，大生的基础已不足以支撑。到1925年，光是大生一厂的债务就已高达906.9万两，资不抵债，被债权人银行和钱庄组成的银团接管，他成了名义上的董事长。他感叹自己"不幸而生中国，不幸而生今之时代"。

他去世前十几天，仍抱病和日本工程师到长江堤上勘测，商议"防江"大计。他对日本人驹井德三说过，自己为事业生，当为事业死。从他病倒不起直至最后闭上眼睛，没有提及一件家事、说过一句私话，耿耿在念的只是天生港电厂还没建成等。家人给他入殓时，按他生前意愿，里面所穿衣服就是用大生纱厂织的布做的。

1966年8月24日凌晨4点，"啬园"的张謇墓被红卫兵砸开时，他孙女张柔武亲眼目睹，爷爷的陪葬品只是一顶礼帽、一副眼镜、一把折扇，还有一对金属的小盒子，分别装着一只尽根牙，一束胎发。

中国实业上的敦刻尔克

第六章谁创造了『中国实业上的敦刻尔克』？——卢作孚和民生公司

“天下事业之成，必有一批人披肝沥胆、推心置腹，以相纠其短、相携于义，此种精神亦正待吾辈倡之。”

“忠实地做事，诚恳地对人。”

卢思，字作孚，原名魁先，重庆合川人，小学毕业，先后做过教师、报纸记者、主编、四川泸州永宁公署教育科长、成都通俗教育馆长，1925年筹办民生公司，1926年开航，从一条船起步，用了不到10年时间，成为中国最大的民营轮船公司。在抗日战争中发挥了不可替代的巨大作用，特别是宜昌大撤退中的表现已名垂史册。他主持北碚建设，创办包括中国西部科学院等一系列事业，在全国具有很大影响，生前受到各界敬重。毛泽东说过一句话，交通运输业不能忘记卢作孚。著作汇编有《卢作孚文集》。

宜昌大撤退(1)

1938年9月，入川门户宜昌。

离长江上游枯水期只剩40天，沿江至少堆积了9万吨以上的物资，装箱的只有极少数，绝大多数无遮无盖、赤裸裸地杂乱堆放在江边的荒地上，互相挤压，日晒雨淋，有些都已生锈。其中有汽油、炸弹、炸药等军用物资，据说还有故宫文物。毫不夸张地说，这里几乎集中了中国兵器工业、航空工业、各类机器工业和轻工业的生命，是国家仅存的一点儿元气。滞留宜昌、等待入川的人员和难民至少在3万人以上，2007年4月，我到过一条还没拆迁的宜昌老街，窄窄的，依稀可以想见抗战初期大量难民云集时的拥堵。面对大撤退的人流，宜昌不堪重负，何况空中还有日机轰炸。政要及各界名人为公为私的函电不断飞向卢作孚，希望他能帮助安排入川。民生宜昌分公司经理李肇基说，每天找来帮助解决入川船票的多达三五百起，从早到晚穷以应付，他常常忘记吃饭，连厕所都无法上。

“种种方音如鼎沸，俱言上水苦无船”，叶圣陶曾在宜昌等船7天，这两句诗就是当时的写实。老舍也在自传中说，在宜昌一等一星期，好不容易在民生做事多年的朋友帮助下，买到甲板上的铺位，“仿佛全宜昌的人都上了船似的，不要说甲板上，连烟囱上面还有几十个难童呢。开饭，昼夜的开饭。茶役端着饭穿梭似的走……”三峡的风景根本看不到，只看到头发。

当卢作孚飞到宜昌时，看到各轮船公司从大门口到每个办公室，都挤满了交涉的人，许多是军政各方面的重要人物，所有办运输的人员都在全力应付，根本没时间办运输。管航运的机关责骂轮船公司，争运器材的相互责骂。眼见长江枯水期将临，航运却陷入了停顿。面对这团乱麻，这个小个子、穿麻布服的四川人出乎意料的镇定，他坚决而有礼貌地让所有人回去，然后到江边查看物资和轮船的实际情况，再召集各轮船公司负责人和轮船的驾引人员、宜昌港内的技术人员，彻夜开会，商讨紧急运输方案。

当时，民生公司可用的轮船22艘，另有两艘挂法国旗的中国船。按它们全部运输能力，要将9万吨物资在40天内全部运往重庆，几乎没有可能，民生公司平时的运输能力40天大约只有1.4万吨。就是在这次通宵会议上，他们参考1937年枯水期分段航行的经验，决定采取分三段运输的办法，按照40天时间，设计出一个严密的运输计划，宜昌到三斗坪为第一段，三斗坪到万县为第二段，万县到重庆为第三段。只有重要而

不易装卸的笨重设备才直接运往重庆，其他物资或在三斗坪或在万县卸下。对船只航行时间、物资装卸也做出最合理、最紧凑的安排，白天航行，夜间装卸，将运输能力发挥到极限。各单位则清理自己的设备、器材，配套装箱，按轻重缓急，依次分配吨位。24小时后，24艘船开始穿梭往返，决心赶在40天内完成。

长江三峡，急流险滩，只能白天航行，夜间装卸可以充分争取时间，不空耗一天、一个小时，甚至一分钟。搬运装卸工最多时有2000多人，这样一来："每晨宜昌总得开出五只、六只、七只轮船，下午总得有几只轮船回来，当着轮船刚要抵达码头的时候，舱口盖子早已揭开，窗门早已拉开，起重机的长臂，早已举起，两岸的器材，早已装在驳船上，拖头已靠近驳船。轮船刚抛了锚，驳船即已被拖到轮船边，开始紧张地装货了。两岸照耀着下货的灯光，船上照耀着装货的灯光，彻底映在江上。岸上每数人或数十人一队，抬着沉重的机器，不断歌唱，拖头往来的汽笛，不断的鸣叫，轮船上起重机的牙齿不断的呼号，配合成了一支极其悲壮的交响曲，写出了中国人动员起来反抗敌人的力量。"这是卢作孚本人在《一桩惨淡经营的事业》中的深情回忆。12年后他在民生公司业务会议上回想起人声、汽笛声、机器运转声交融的这一幕，依然十分激动。

此次宜昌抢运的物资、人员相当于民生公司1936年的总运量。在预定的40天内，他们奇迹般地运完了全部人员，运走了2/3机器物资，又过了20天，当长江水位降到没法组织大规模运输时，沿江剩下的只是一些零零星星的废铁。具有世界影响的教育家晏阳初将这一壮举称为"中国实业上的敦刻尔克"，《大公报》名记者徐盈评价："中国的'敦刻尔克'大撤退的紧张程度与英国在敦刻尔克的撤退并没有什么两样，或者我们比他们还要艰苦些。"

卢作孚本人也说："我们比敦刻尔克还要艰巨得多。""中国实业上的敦刻尔克"是在他亲自指挥下的一个杰作，在他的指挥中心，收发报机24小时不停地响着，上游各港口、各轮船发来的电讯日夜不断，工作人员日夜坚守岗位，处理各种电文，所有电文都经他亲手审阅、批示。他对全部运输情况、每个环节都了如指掌，知道每一小时运走多少吨物资和哪些船在运，知道每艘轮船在什么位置，知道哪些物资在哪个港口卸载，知道哪些单位的物资正在装船……他喜欢在深夜时分，亲自到码头检查装卸情况，为工人、船员解决遇到的困难。

宜昌大撤退(2)

整个宜昌大撤退，民生公司的船只担负了90%以上的运输量，民生公司为报效国家，收取极为低廉的运费，兵工器材每吨只收30～37元，其他公物40元，民间器材也只收60～80多元一吨，而外国轮船要收300～400元。1939年，民生公司航业部分的损失高达400万元，他对公司职工说："我们要以事业报效国家，我们要以身尽瘁事业。我们虽然不能到前方去执干戈以卫社稷，拿起武器打敌人，当就本身职责，努力去做一员战士，以增强抗战力量。"据经济部调查，这次抢运进来的兵工厂和民营企业的机器设备，每月仅手榴弹就可以造30万枚，迫击炮弹7万枚，飞机炸弹6000枚，十字镐20多万把。

1939年2月7日，国民政府军事委员会传令嘉奖参与宜昌大撤退的轮船。1940年10月再次嘉奖民生公司。徐盈在1948年出版的《当代中国实业人物志》中说："没有卢作孚，（就）没有民生公司，没有民生公司，（就）没有它在抗日战争中的种种牺牲和创造。"

宜昌大撤退后，卢作孚明显消瘦了，发亮的眼睛露出了疲惫，但他迅速投入了新的工作中，他说："这一年我们没有做生意，我们上前线去了，我们在前线冲锋，我们在同敌人拼命。"徐盈在1939年见到卢作孚，体会到他认真和直言的性格："一个精明强干的人，面对着这么为古老陈旧所腐蚀着的社会，难怪他时常肝火上升。对他的一代都失望了，而新的一代又是这么使他不能完全信任，完全满意。我想他在说话时，他为效率而忘记了一切。"

2007年春天，我从万州乘"飞船"顺江下宜昌，民生宜昌分公司的老房子早已消失，幸存的一排仓库，是砖头建筑的坡顶平房，看上去还比较结实，现在还有单位在使用。在长江岸边，一个叫做九码头的地方，我试图感受那场惊心动魄的"敦刻尔克大撤退"，然而，大江截流之后，江面已失去往日的气势，显得宁静而安详。岸边连一块纪念碑都没有，什么痕迹也找不到。只有对岸形似金字塔的那山依旧，让我想起叶圣陶当年的诗："对岸山如金字塔"。

宜昌大撤退后，民生公司的船仍在抢运物资，付出了极大牺牲。整个抗战期间，民生船只运送出川的军队共计270.5万人，武器弹药等30多万吨。卢作孚不顾危险，常常亲临现场。1939年以来，民生有9艘轮船被炸沉、6艘被炸坏，包括最大的"民元轮"。此外，政府征用阻塞水道5艘，损失2028吨；自行凿沉和敌机炸毁等16艘，损失11460吨；军工运输受损失5艘，损失4188吨；被日寇劫持5艘，损失2662吨，这还

不含趸船和驳船，仅损失的轮船就有20338吨，船员共牺牲117人，伤残76人。基督将军冯玉祥称民生公司是“爱国的公司”，1943年7月6日给卢作孚写信称他是“最爱国的，也是最有作为的人”，“贵公司人材之多，事业之大，有功于抗战，均为其他公司所少有，敬佩万分。”

1941年8月22日，“民俗号”从巴东运送伤兵和旅客时遭遇7架敌机的轰炸，船被炸沉，船员死亡70人（其他乘客180人）。民生员工在这次轰炸中的表现，更是惊心动魄、可歌可泣，民生档案中保存了一份《通、俗等轮被炸经过报告》：

加油工人邱宝定在机舱值班工作时，弹片穿破腹部，流血不止，叫他赶快离去，他却回答：“死就死吧，绝不能走！”仍扪腹忍痛工作，毫无畏怯，竟与船舶共沉亡。船将倾倒，机舱人员尚望开车挽救，然而机器已被炸停，可是全体值班人员均未离去，仍照常工作。加油杨培之，看炉水罗绍修等，均随同船舶被炸沉而英勇殉职。水手长龙海云，当船将倾覆沉没时，仍屹立船头，继续工作，努力挽救船舶。船长数次催其逃生，他却慨然回答：“船长不走，我怎能离去！”船又一次被炸时，龙海云腹部中弹牺牲。三引水王炳荣奉船长之命执舵被炸伤，船长改命徐鸿章执舵，叫王速离船逃生，但王仍坚守岗位不肯离去，后随船沉没殉职。大副李晖汉，当船被炸沉时，他急赴驾驶室将航行日记簿、船舶证书及其他重要文件抱于怀中，忽一弹片飞来，削去嘴脸，即倒于血泊中牺牲。报务员陈志昌，当船被炸沉时，已不能再发电报，但仍保护着电报机而不离去，终被炸死殉职。护航组长申志成，茶房头脑唐泽民、袁文彬，当敌机临空投弹扫射时，乘客骚乱，他们却不顾个人安危，冒着枪弹，照样维持秩序，企图保持船身平稳，但敌机不断地轰炸，扫射，弹如雨下，袁、申被炸惨死，唐被炸断其臂，昏倒于血泊中，英勇牺牲。船沉没后，幸存水手辜华山，仍不顾个人安危，急泅水至岸，抢推木划，在惊涛骇浪中救起伤兵和旅客数十人。其余未被炸死的船员均积极抢救浮于江上呼救之客人。

这些高密度的、令人血脉贲张的记载体现的正是“民生精神”，其中包含了敬业、无私和牺牲的精神，包含了职工之间相互信赖和团结的精神，这一切比任何有形的规章、资本都来得可贵。他们不是职业军人，只是一家民营轮船公司的员工，他们在面临死亡时的慷慨从容却一点也不让于浴血战场的将士。卢作孚说：“公司的基?不是在百余万资本上，几桩事业上，几十只轮船上，乃在这种精神上。”“民生精神”是他在1933年正式提出的，他在纪念民生公司10周年时又作过解释：“我所见着的还在这些事业的背后，在撑持这些事业的险阻艰难者，为了事业忘

却了自己，为了增加事业的成功，忍受个人的困苦。如果整个公司的人有这一种精神，就可以建设一桩强固的事业；如果整个民族有这一种精神，就可建设一个强固的国家。”

药王庙创世纪

卢作孚是典型的川人长相，面庞瘦瘦的，个子很小，看上去显得瘦弱，做起事来却干劲十足，属于典型的瘦劲型。1932年乘“民贵轮”入川的植物学家胡先，曾在《独立评论》发表《四川杰出人物卢作孚及其所经营之事业》一文，说卢作孚当年虽不到40岁，看上去貌若五旬，须鬓苍白，但一经接触，就能感受到他的理想家气质，目光冥然而远，声音清而尖锐，办事的热忱，舍己为人的精神，处处都像个宗教改革家。

桃片是卢作孚故乡合川的特产，他小时候挑桃片卖了作学费、生活费，因此成为切桃片能手。因为家贫，他只读了6年小学，就辍学进入社会。他的好友晏阳初说他极富创造力，具有实现理想的才干和毅力。到49岁他还下决心用业余时间学习英语，利用每个机会练习听说能力，把一切会英语的人当做老师（包括晏阳初的妻子雅丽、乡村建设学院的教授孙恩三等）。孙恩三说，卢作孚刚开始学英语时，掌握的词汇只相当于二年级学生的水平。两年后，他就能轻松地阅读英文报刊，听得懂罗斯福、丘吉尔的广播演讲。

罗家伦曾邀请卢作孚到中央大学演讲，他笑着说：“我怎么能在大学讲演，我仅仅是个被人称为‘小学博士’的人！”他因为办实业成功，以小学学历，登上大学讲台，讲工商管理，还有一本《工商管理学》传世。他和王云五属于同一类型，完全是自学成功，最后成了科学管理巨子，穆藕初则是留美归来。

1924年前后，卢作孚深感在军阀混战的时势，纷乱的政治不可以凭依，开始考虑找一项有关国计民生、有发展前途的事业，转向以经济为中心，萌生了创办实业的念头，想把教育救国和实业救国结合起来。1925年，他离开成都通俗教育馆之前，已和朋友具体讨论过办航业的办法。他认为“航业是一切事业之母”，“蜀道难，难于上青天”，李白的诗句启发这位四川之子选择了交通运输业。

1925年10月，在家乡筹办民生公司，就是卢作孚一生实业报国的开始，这一年他32岁。他个人没有资本，支持他的人也没有或只有很少的资本。有人说，民生公司是在川江航运的“黄金时代”赶热闹创立起来的。[1]事实上当时的情况正好相反，“没有任何理由要开始办一个新的轮船公司——特别是一个中国公司，而却有一切理由不办它。”[2]他自己说过：“选择其着手的事业为航业，正是扬子江上游一般航业十分消沉，任何公司都无法撑持的时候，而不是在航业有利的时候。”

民生公司最初筹款很不顺利，在上海定制第一只70吨的小轮船，造

价3.5万元，而他们募集到的股款才2万元，实际到位的仅8?000元，这8?000元他还要办一个合川电厂，购置发电设备就花了5000元，剩下的3?000元只能作为定金。东拼西凑，好不容易才筹足5万元资本。卢作孚的起点几乎为零，他的志向却很高远。这当中，他特别感念他的小学老师陈伯遵，8年后他在纪念大会上称之为“最得力的一位朋友”，“在民生公司经济的撑持上加了最大的力量”。

1926年6月，民生的第一条船开进川江，取名“民生号”。6月10日，在重庆举行的民生创立会上，他们最初确定的公司名称就是“民生实业股份有限公司”，而不是“民生轮船公司”。

最初民生职员只有7人，加上船上人员也不过45人。卢作孚出任总经理，月薪定为30元，协理15元，其他人员10元，工资高一点的是船长和领航人员。第一届董事监事的车马费每月定在4元。这个重视技术人员的制度一直保持下来，成为民生的一个传统。（1932年船长最高工资是600元，总经理最高只能拿500元。1939年规定，总工程师最高月薪800元，总经理600元。）

民生公司最早在合川的药王庙办公（到1928年冬天搬到总神庙，1931年才将公司总事务所迁到重庆），卢作孚在北碚办的许多社会事业也都是利用庙宇。药王庙成为民生“创世纪”的地方，郑东琴（民生创办人之一）回忆，药王庙前殿是电灯厂，后殿是办公室，房屋极为简陋狭窄，因年久失修，破烂不堪，只能勉强遮蔽风雨，但公司同仁对此毫不介意，始终精神饱满。2007年春天，我来到合川的药王庙，幸存下来的大门已是摇摇欲坠，门前两边的“民生”二字也已剥落，只能找到一点浅浅的痕迹。推门而入，断墙残壁，破败不堪的小屋，在青草、绿树、花朵和狗吠声中，有恍如隔世之感。

1926年夏天，卢作孚接“民生号”轮船路过万县，杨森请他担任市政佐办代行督办的要职，月薪500元，这是他在民生公司薪水的十几倍，但他断然谢绝，匆忙之中草拟一份“万县市政建设规划”作为答谢。当时，四川各路军阀以高薪和职位罗致人才，其他多位民生同仁也在延揽之列，面对诱惑，大家抱定“不在利益，而在事业”的宗旨，始终没有一个人离开，因为他们都希望凭借这一桩事业，做长期的试验。这一重事业、轻私利的风气，也成为民生的一个传统。

接船回来的路上，卢作孚构思好了广告画，找原来成都通俗教育馆的画家刘啸松画了一幅水彩画（以后民生的标志图案、公司旗也都请刘啸松设计）。画面上，“民生轮”溯江而上，穿越急流中的长江三峡，远处是闪光的峨眉山金顶。民生的宣传口号是：安全、迅速、舒适、清

洁。这张招贴画最后从重庆一路贴到了上海、广州、大连，贴到了东南亚、日本。

小鱼吃大鱼的“卢作孚神话”

小鱼吃大鱼的“卢作孚神话”

“避实就虚，人弃我取”，是民生公司最初的经营方针，既然人家都拥挤在货运上，他们就从客运开始，既然人家重视长线，他们就做短线。结果，第一年下来，股东分红就有25%，到1927年，股本增加到10万元。

1928年春末，民生的第二艘轮船从上海开回重庆，取名“新民号”（以后改名为“民用”），这条船是为适应枯水期定制的，比“民生号”更小，只有34吨，吃水更浅。从此，合川到重庆这条航线在丰水期和枯水期都有了定期轮船航行。1929年，他们从一个叫谭谦禄的商人手里买下一艘较大的轮船，改名“民望”，此后成为民生的“发家船”。

依靠三条船，他们设计出一个最有效的航行方案，即“三条轮船，两条航线”。合川、重庆和涪陵三地之间，每天都有轮船开出和到达。在“新民号”起航的时候，以修理船舶为主的民生机器厂也在重庆成立，加上此前的合川电厂（水电厂），民生公司的事业从一开始就不局限于航运。

民生三条船的总吨位不足230吨，连许多公司一条船的吨位都不如，但卢作孚雄心万丈，决心以小搏大、化零为整，统一整个长江上游的航运业。小鱼吃大鱼，这看起来不可能的事，竟然很快成为事实，创造了一个可与“荣宗敬速度”相媲美的“卢作孚神话”。曾是民生董事的银行家吴晋航称之为“发展兼并三部曲”：

第一步是兼并商轮，将重庆上游至宜宾一线、下游到宜昌一线的华商轮船公司逐步吃掉。民生的原则是，只要愿意出售的轮船，不论好坏，民生一律照价买下。愿意与民生合并的，不论负债多少，民生一律帮他们还清债务，需要现金多少即交付多少，其余的作为股本加入民生。卖船给民生或并入民生，所有船员一律转入民生工作，不让一个人失业。接收一条船，那条船就按民生的制度运转。率先与民生合并的是上游的福川公司，273吨的“福全轮”从此改名“民福”。当时民生提出营业方针：“联合国轮，一致对外，避实就虚，各个击破。”

1931年是民生“化零为整”计划最关键的一年，这年元旦，民生公司事务所迁到重庆，股本从30万扩大到了70万元，大批起用北碚训练出来的学生。一年下来共有7家轮船公司并入，10艘轮船归入“民”字号系列，最大的“青江轮”288吨，改名“民享”。民生船只达到12只，总吨位1500吨，员工人数也从164人增加到518人。

1932年，民生继续“化零为整”，在重庆下游，半年内就有4家华商的轮船公司并入，而且接收了一家英国轮船公司，增加了7艘轮船，最大的一艘有986吨，改名“民贵”，另外几艘分别是975、960、942吨，改名为“民俗”、“民宪”、“民主”。卢作孚后来解释，之所以合并成功，就是民生自愿吃亏，让对方有利。实际上，这些船也都是折价入股，支付现金不过几十万。

这是民生公司诞生的第7个年头、首航的第6年，已拥有19艘轮船，总吨位7000吨，正好是创立时的100倍，职工上千人，是最初的80倍，成为长江上游最大的航运公司，卢作孚的民生船队初具规模。也是这一年的6月2日，“民主”轮首次直航上海，将航线延伸到了长江下游，直抵大海边。

民生的第二步是兼并军轮，那就要麻烦多了。前面提到的“民俗”轮是杨森无条件卖给民生的，原来叫“永年”轮。“化零为整”中最难的是刘文辉哥哥刘文彩的三艘小轮船，刘文辉电令将这些轮船无条件并入民生，在成都还当面严厉指责他哥哥：“你们纵容底下的人办轮船，这事是那样简单能办好的吗？应该交给卢作孚，凑合一个朋友，办成一桩事业。”这话凑巧被吴晋航听到。直到1932年，这些轮船落入在“二刘之战”中获胜的刘湘手中，才并入民生，但又被刘湘部下潘文华索回一只。1935年2月，刘湘的“永丰轮”也卖给了民生。军轮并入民生固然离不开刘湘等人支持，但军阀自身经营不善，年年亏本，想把包袱甩掉，看到民生公司年年赢利想入股，拿船折价，乃是更重要的因素。

第三步是瞄准外国轮船公司。1933年1月，英商太古公司价值60万两白银的千吨巨轮在长江触礁沉没，上海打捞公司束手无策，以5000元标价拍卖，无人敢要，结果被民生买下，在洪水来临的两个月中，凭土专家张干霆和工人们的智慧和苦战，奇迹般地打捞成功，由民生机器厂改造成著名的“民权轮”。

但外国轮船公司采用大幅降低运价等手段，试图扼杀成长中的民生，当时有人预言1935年有两家轮船公司必倒，一是美国的捷江公司，一是民生公司。结果，捷江倒了，而民生不但活了下来，而且从捷江买下5艘轮船。川江昔日曾经是外国的天下，触目可见英、美、日、德、意、瑞典、挪威、芬兰等国国旗，轮船上叫“舵工”为“瓜六马司”，管货的叫“太利”，连提货单、航程簿都按习惯用的是洋文，十之八九的人都看不懂，民生一开始也沾染上了这个习惯。卢作孚感叹：“这真是外国人的天下”。[1]后来他不仅把提货单、航程簿改用中文，而且大胆废除航运界长期以来歧视中国海员的不合理规定，轮船上的甲级船员原来规定

只能由外国人担任，民生却规定，甲级船员不任用外国人，均由中国人担任，民生章程第二章第七条明确“本公司股东以中国人为限”。

无论中间有多少曲折，到1934年，重庆上游至宜宾一线所有华商轮船公司都已并入民生。一年后，重庆下游到宜昌一线的所有华商轮船公司也都并入民生。民生通过小鱼吃大鱼，化零为整，合并了长江上游的几十家华商轮船公司。到1936年，民生公司开辟沱江航线，四川境内所有能通航的河流都有民生船只出没。从这时候起，民生公司受到各方媒体的注意，日本航业杂志多次介绍卢作孚和民生公司，上海出版的英文《航业周报》也作了大量报道，1933年的《垄断川江航运的企图》一文就洞察了民生“化零为整”的用心。1934年，《申报》公布一个数据，当年怡和洋行亏损4.5万英镑，民生赢利16万元。英国太古、怡和公司在伦敦的总部要求中国买办每周提供民生在长江航运的情报，用以研究对策。

不到10年，小小的民生就在极为恶劣的环境中崛起，由八千资本发展到百万资本，从一艘小船发展到30多艘轮船，从200里航线延伸到5000多里航线，与实力雄厚的外国轮船公司形成对峙局面，令长期称雄长江的老外大吃一惊。

而中国人则为民生而深感骄傲，著名女学者陈衡哲和丈夫任鸿隽入川时乘“民权轮”和“民俗轮”，她在《川行锁记》里说：“我们坐在里面，都感到一种自尊的舒适——这是一艘完全由中国人自己经营的船呀！”一位在外地求学的四川大学生说，民生公司不仅是四川航界之王，而且是中国航界之王，他在《西归笔记》里谈了自己的切身感受，民生公司的轮船票价不高，学生又有折扣，伙食有五样菜，船员、茶房对人客气，行李安全，设备好，夏天还可以洗澡，没有阶级之分，通舱客可以到官舱去玩。胡风和家人在战乱时的1938年11月入川，虽然是最紧张的宜昌大撤退时，但他乘坐的“民本轮”，雪白的床单、枕头，井井有条的茶壶、茶杯，整洁安静的船舱，处处都让他惊讶，“在这里只要不出房门，不走下去，就仍和太平年月的出门旅行差不多。”训练有素、礼貌而且不收小费的年轻服务员更是给他留下深刻的印象。

大制度和小细节(1)

卢作孚在民生公司的制度设计上有许多创新，首先是定期航行，新辟航线，以客运为主，避开以货运为主和船舶拥挤的航线。其次是稳定运价，建立信誉。他不仅要求定期直航船一定要定期到港，而且还要做到转口货毫不停留，保护货物，就如爱惜自己的东西。让客户信赖民生就如同信赖自己，造成一种信赖的空气。“猪鬃大王”古耕虞回忆，1926年底，他找卢作孚从涪陵运一批羊皮到重庆，卢慨然应允，及时运回，以后打交道越多，他越觉得这人“办事认真，很讲信用”。第三是改进旅客服务工作，取消船工向旅客索取小费的恶习。从“经理须知”、“船长须知”到“驾驶员须知”、“轮机须知”、“理货须知”、“茶房须知”、“水手须知”，分工明确，责任到位，实际的工作方式、程序，从早到晚，从开船到靠岸，应有的工作都规定得详细无遗。一开始民生人手不足，没有专门的茶房，卢作孚就向厨工、水手反复解释，服务的好坏关系业务的盛衰，要求大家都能兼做服务，所以“民生轮”上人人都是服务员，端茶送水、迎上送下都是寻常的事。卢作孚以身作则，有时甚至亲自上船为旅客服务。只用了5年时间，到1931年，民生的基础就已奠定。这个传统也一直保留下来了，客人多时，有些轮船（如“永年轮”）的经理、领江、茶房、账房，都能把自己的房间让给客人住，让外国人感到吃惊和稀奇。

“大处着眼，小处入手”，办民生之初卢作孚就重视从细节做起。在北碚办的“茶房训练班”有茶房训练纲要、茶房训练细则，就是训练如何敬茶、添饭、叠衣服，如何捆被盖乃至洗脸、擦鞋等。“理货人员训练班”训练如何理货、如何保护客户的货物。《茶房须知》对工作职责、工作态度、工作程序、工作方法等，事无巨细都有规定。他有一篇对茶房的讲话，细到“开饭时与客人添饭，手指甲应剪除，手姆指切莫放在饭碗内。摆筷子，应拿筷子的中端。洗碗，应该用开水……”他对船上的经理说，驾驶部有什么问题、客人的招待如何、货物的管理如何、人员的训练如何，每个经理都要负起责任来，并且有五个条件，就是看清楚、做清楚、想清楚、听清楚、问清楚。

因为有的职员、练习生在船上随手抛钥匙，不小心掉到江心去了，为此他做过一个专门讲话《做事要正确地做到》，列举许多不良细节：“递东西不到人的手上，倾水不入水漕，吐痰吐不到痰盂里面，开门、关门只用力一掀，听话不听清楚，说话不说清楚，想事不想清楚……”

民生逐渐形成了一套完整的考核、奖惩制度，包括“逐年加薪，按绩提级加薪”的工资制度。光是考核成绩表就有27种之多，范围包括工作、品行、言语态度、仪表四个方面，仪表方面可以细分为服装整洁、佩带证章、头发、胡须、指甲、帽子、牙齿等七项，每项都有奖惩分数，每月统计一次。

最重要的制度设计是以“四统制”替代轮船业已实行多时的“三包制”，“四统制”与人事、事务、物品由买办包办的“三包制”不同，船上人员都由公司统一任用，船上的财务、业务都统一由公司派的经理掌握，船上的燃料材料由公司统一定额核发，船上的驾驶事务由船长统一指挥。（“四统制”，特别是统一购买、保管物资的规定，到抗战时期发挥出尤其重大的影响，卢作孚在战初就采购大批钢板、五金、配件和柴油，保证了战时之需。）

在“四统制”基础上，民生公司逐渐形成了总经理集权、分级管理、层层节制、层层负责的体制，所有权、经营权、股权三权分离，股东大会作为最高机构；董事会作为常设机构执行股东大会的决议、保证章程的实施，但不直接过问营运方针决策和人事财务管理；总经理掌握经营权，统一领导下面各办事机构，所有物资的计划、采购、保管、分发由船务处统一，总经理会经常亲自过问。民生总公司的职员人数从未因为职工人数的增加而膨胀，大致上保持了9%的比例，船上人员根据船只大小合理配备，也没有出现人浮于事的现象。

此外，民生股权分散，除了银行的股份外，没有任何大股东，小股东及股额占全部股东和股额的40%和30%。大股东不一定担任董事或董事长，按公司章程规定，四股以上就可被推为董事，两股以上就可推为监察人。同时还规定股东每一股有一议决权，但超过11股的股东，两股才有一议决权，30股以上以20权为限，任何人议决权都不超过20权。这一制度设计比较特别，保证无人可以通过收购股权来夺取公司的控股权。长期担任董事长的几个人股份都很少，有4股的，有7股的，之所以当选完全是因为办事公道，受到许多股东信任。1930年以前，公司董事会只有7人，1940年增加到20人。抗战前，股东有分红，但多数股东并没有领走，而是被劝转为股份。从民生开办第4年起就没有给股东发过股息，几乎都以息入股。每年一度的股东大会只给每人发车马费10元，不论股权大小，有一张股票就可以免费乘船。

大制度和小细节(2)

在弟弟卢子英眼里，哥哥卢作孚是个最理智、不易动感情的人，但每年在股东大会上报告公司的发展和股息金处理时，他总是慷慨激昂、声泪俱下，股东们无不为之感动，愿意放弃眼前利益，支持他对股息金的处理。有一年股东大会，上届董事周纯钦因为落选，提案要求查账，他在会上大哭起来，说不得谅解于职工尤可，不得谅解于股东，使我甚为痛心。他在公司刊物《新世界》发表文章说："我们做生产事业的目的不是纯为赚钱，更不是分赃式地把赚来的钱分掉，乃是要将它运用到社会上去，扩大帮助社会的范围。"

公司给职工发红酬，一般也不发现金，而是发股票，名为"红酬股"。所以，到1937年，来自公司职工的股金占到10%，职工投资有具体的奖励办法。董事长郑东琴骄傲地说："从前许多公司都没有办到劳资合作，然而今天的民生，真可办到劳资合作了。"卢作孚也很得意，常说："在本公司努力的朋友，要知道我们这桩事业，从开始经营以至现在，不是哪个人有的，是我们的。也不是哪一群人有的，是社会的。纯全是一桩社会事业。"

有股东想多分红息，卢作孚却把"开发产业，富强国家"放在前面，从公积金、特别准备金到折旧提存，利润中总是优先保证积累，然后才是股东的红息、红酬等。1932年11月通过的章程第十三条规定：公积金提30%、补助文化事业费提3.5%。

1928年民生在投资修北川铁路时，自身的总资产不过20万元，一般职工对此很不理解。从1926年到1936年的11年间，民生公积金和准备金有285.7万元，包括股红息、红酬、文化基金在内的消费基金只有96万多元。1936年，民生增股时，对老股每股加派100%，增资部分就来自公司积累的基金。1939年又一次加股，股本增加到350万，老股每股加派40%，每年还有两分左右的利息和红酬。

从1939年起，股东就没有再分过红，股息只领10%，甚至5%，而且没有发过货币形式的股息，董事监察和经理人员都没有红酬。大家原本希望抗战结束，民生业务展开，能多为股东谋利益。但是后来遇到内战，物价飞涨，市场更为紊乱，公司的困难远甚于抗战期间，所以一直没有股息、红利可分。为此，卢作孚在1949年4月12日的第24届股东常会做报告时，诚恳地表示"太对不起各位股东"。

民生10周年时，卢作孚说，民生成功秘诀是握着现代的两个武器——技术和管理，把握了这两者，"就能省略了先进国家产业失败的历

程，一脚踏到成功的阶段上去。”民生11周年时，他说自己办民生的目的有三，一是要帮助国家跑到现代前面去，二是要握着现代化的武器——技术和管理，三是要造成现代的社会生活依赖关系。

“凡白种人做得来的，黄种人都做得来！凡日本人做得来的，中国人都做得来！只要学会了他们的技术和管理，便会做出他们的事业。”他把这些话常常挂在嘴边。所以，他才会主张购置先进设备，缩短与世界的差距，“拣时间上的便宜”，20世纪30年代他就在轮船上装备无线电台，通过无线电调度指挥。从1935年秋天以后的一年半时间里，民生公司在上海定做了21艘新轮船，到抗战全面爆发时，已有14艘船编入航行。以后还要借外资制造世界第一流技术设备的新轮船。

长江上游每年都有枯水季节，卢作孚和民生同事费尽心血创造出著名的“三段航行”，从1937年1月下旬起执行，根据各船吨位大小、性能、吃水情况等，将重庆和宜昌之间的航线分成三段，由不同的轮船分别行驶，奇迹般地开始了世世代代都没有想象过的川江枯水期航行。当年长江边的石壁上留有“民生公司三段航行纪念”等字样，而今大约被三峡水库淹没了。我们在高峡平湖上，再也体会不到当年的惊险、艰难和他们的勇气。对于“三段航运”的成功，上千民生员工受到奖励，其中贡献最大的是船长周海清，是他带着一群驾驶人员对沿江航道和一切险滩做了细致的探察。当他3月27日因考察航道受伤回到重庆朝天门码头时，受到总公司100多名员工的热烈欢迎，掌声、鞭炮、横幅和标语，几乎让他忘记了腿伤的疼痛。

1937年1月17日，卢作孚写信给代总经理宋师度，“三段航行”必须给予奖励，这种额外的劳苦，全体人员都参与，应该全体奖励，成绩优异者再另外奖励。郑璧成在《新世界》发表《三段航行的真价值》，将这次成功概括为四个精神，一是重事业、轻个人、忠职务、负责任的精神，二是和谐协商的精神，三是研究的精神，四是共危难的精神。

当时还没有人想到，“三段航行”积累的经验，将为不久后惊心动魄的宜昌大撤退创造可能性。

“公司魂”：民生精神(1)

“个人为事业服务，事业为社会服务。”民生公司8周年时，卢作孚说：“民生公司最后的意义，绝不是帮助本身，而是帮助社会。”他希望通过发展民族航运业和工业，帮助国家尽快走上现代化之路，“民生公司主要是用了水上的运输力量，帮助国家和社会。”1937年抗战前夕，民生已拥有轮船46艘，吨位达到18718吨，职工3991人，资产1215万元，承担了长江上游70%的运输业务，成为我国最大的民族航运企业。抗战时期，在重庆朝天门的民生公司总经理室，卢作孚自豪地对身边的王世均说：“今天民生的实力并不亚于中、中、交、农四行。”（指当时中国、中央、交通、农业四家国有大银行。）

卢作孚想得最多、最深的就是以民生公司为基础，进行现代集团生活、改造社会的试验。在他之前的实业家中，张謇曾致力于推动南通的区域现代化，但只有到了卢作孚，才明确提出“现代化”口号。他理解的现代化不仅是物质层面的，而且是社会层面的，其中的核心就是人的现代化，所以他一再强调中国的根本问题在于“人的训练”。

当地老百姓都知道，无论是办民生还是建设北碚，卢作孚“都有他自己的一套人马”。在用人上，他信奉的原则是“大才过找，小才过考”，或者说“中下级过考，中上级过找”。各方面有专长的人，船舶设计专家、锅炉专家、领航专家、海商法专家、经济学家，乃至作家李人等，之所以都聚集到民生，与卢作孚的人格感召和用人政策分不开。他重视学历，但又不唯学历。到1937年，民生骨干管理层41人中，本科毕业的有38人，占92%，有5人曾留学英、美、日。

在当时的重庆能出现民生公司这样一个新型企业，卢作孚既没有任何背景，也不凭借什么势力，靠的就是人。人的因素对于民生是决定性的，首先是公司管理层集中了一批精英，郑璧成、童少生、邓华益、杨成质、李肇基、宋师度、彭瑞成……而不是靠卢作孚一个人唱独角戏。他在创办民生公司之后，建设北碚要分心，几次外出考察，时间都较长；几次从政，耗费了大量时间、精力，一度离开民生公司7年，虽然重大问题仍由他决定，但直到1943年，他才完全回到民生。如果不是这个团队在起作用，民生是不可能发展起来的。从当年郑璧成等人写给他的许多信中，我们不难发现这一点。他本人对此也有清醒认识，1931年7月12日写给赵仲舒的信中说：“天下事业之成，必有一批人披肝沥胆、推心置腹，以相纠其短、相携于义，此种精神亦正待吾辈倡之。”

中上层精英的合力是民生公司成功的重要保证，但这并不意味着他

们之间没有分歧，没有矛盾和冲突，关键取决于作为灵魂人物的卢作孚如何平衡，如何化解，从而团结、凝聚这些力量。民生发展起来之后，内部按地域分，至少有合川派、泸州派和成都派，按进入公司的时间先后又可分为元老派、收编派、少壮派、学生派等，各有代表人物，元老派与各派之间，各居要职的元老派内部之间都存在矛盾。对于元老派内部的问题，他总是提醒他们毋忘创业初衷，经常约集元老重臣谈话。一些元老私下有牢骚，只要他个别谈话，拍拍肩膀，“也就笑逐言开了”。对于收编派的主要人物如童少生、邓华益等，他宁可许以高位厚禄，也不放他们离开民生，免得他们另组轮船公司跟民生抗衡，即便他们有不服从的地方，他也“宽容相待，并不介意”。在公司业务管理上，出身于九江轮船公司的邓华益深受他的倚重，宜昌大撤退时，邓华益坚决支持他的调度指挥，主张抢运第一，成本第二，提出船票不仅不能涨，而且对学生减半，对小孩免票。国难之际在民生做过总经理室秘书、财务处经理的少壮派李邦典回忆说，卢作孚对不同派别之间复杂关系的处理“领导有方，统驭得法”，主要办法是“以礼相待，用其所长”，依靠元老派的忠诚襄助，使用收编派的航业才能，重视少壮派的进取精神，使各派的长处都能得到发挥，都为民生的事业效力。各派之间相互牵制，互相不服，“但这些人都只听卢一人的话，卢走到哪里，哪里就是总公司，哪里就下达命令。”

“公司魂”：民生精神(2)

但他本人仍时时保持警醒和反省之心。1937年7月，民生处于全盛时期，他在轮船经理会上说：“要知中国正值青黄不接的时候，事事都待我们努力。公司今天虽然有它成功的方面，但失败的也不知有多少，不过未看见罢了。自己就该负这失败方面的责任。今晚我将这个问题提出来，仿佛是责备大家，其实是责备自己，因为这些话都是自己体会出来的。盼望各位亲切地体会自己的困难，接受关切我们的人的责备。要这样才能够得人同情。”

一般民生员工都要“过考”，择优聘用，先培训、后任用。1933年，民生公司在成都招练习生，有391人报名，只录用15名，备取10名。他在招考上有自己的独特之处，比如招茶房，他先通知报名的人到办公室面试，办公室门半开着，桌上、地下乱七八糟，扫帚躺在地上。其他人在观望，只有一个人进去清理好，这时他走进来说：“你被录取了。”招考财会人员时，他也用过相似办法，办公桌上散乱着一堆账本、钞票，半掩着门，里面却无人，应试的人大多都不进来，只有两个应试者进来，先打开门，再收拾好，然后出来把门关上，在门口守着。这两人当场被他录取。

办民生公司和建设北碚，相通的是人的训练，都是围绕着“现代集团生活”展开训练。从专业性的理货员训练班、水手训练班、茶房训练班、会计训练班，到着眼于提高人的素质的艺徒训练班、国文识字班、英文班、读书会、讲演会等，民生的班、会名目繁多，有人说，有民生职工的地方都有文化学习班、业务学习班、技术学习班，各种训练班都开有一门独特的课《民生精神讲话》，卢作孚本人会亲自讲课。他常对民生员工说：“一个人的成功不是要当经理、总经理，或变成拥有百万、千万的富翁，成就自己；而是盼望每一个人都有工作能力，都能成就所做的事业，使事业能切实帮助社会。”“大至一个民族要有民族魂，小至一个公司要有公司魂，一桩事业要有事业精神。要做到这些，必须每个人都要有一种精神，一种气魄。只要每个人都具有这种精神，那公司、事业、民族也就具有这种精神。”

卢作孚看文件时的老习惯是左手插进裤袋里，右手拿笔，站在写字台旁边。对文件甚至私人信件，他都是一句一字推敲、修改，一点都不马虎。1947年12月，商务印书馆出版高廷梓的《中国航业》，指出民生成功的原因，一方面在于领导得力，夙兴夜寐，刻苦奉公，一方面是在人事管理上厉行训练，振刷精神，从职员、船员到水手、学徒、茶役，

无不经过训练，使新到职者彻底了解其工作岗位。在海外漂泊十几年、和很多实业家打过交道的傅谟，回故乡《四川月报》做记者，也跑过很多地方，接触了很多人、很多事，他说："民生公司和卢先生，给了我无限的新的印象、新的刺激、新的感想。""民生公司打破了中国有史以来建设的新纪录。"

卢作孚对员工要求很严，在民生公司，任何人违反纪律，如果严重都会被开除，包括他的亲弟弟卢魁杰因为办事马虎、抽大烟屡教不改，他亲笔批示：立即除名，永不录用。与此相对照，与他毫无关系的水手可以做船长，茶房可以当经理。大批技术骨干和管理人员都是从考进来的练习生、水手、茶房中提拔起来的。别人推荐人来，不管是至亲好友还是政界要人，他都会在介绍信上批上四个字："苦无机会"。显赫的军政部长何应钦推荐一个大学生，他知道此人抽大烟，坚决不录用。而一旦发现了人才，他就不惜代价聘用、留住。童少生原来是倒闭的美商捷江公司负责人，曾留学美国，精通航业，卢作孚拍板为童还清两万元债务，并委以重任，让童进入民生核心层。两万元是个不小的数字，尤其考虑到民生当时的经济并不宽裕。童少生说自己之所以参加民生公司，就是欣赏卢作孚的主张和作风，觉得可以和他一道干一番事业。

从1933年3月21日起，民生规定穿统一制服，芝麻色粗布或蓝色平纹布制作的短装，非常朴素，人称"民生服"，因为是北碚三峡染织厂生产的，又叫"三峡服"。民生上下，每人每年发两套。他专门写文章解释为什么要穿这种公司制服。一是要造成节约的风气，抵抗社会的淫靡奢侈风气；二是表现事业的精神，"事业是我们这一群人的力量创造出来的，而这一群人有一样的形式，一样颜色的制服，每一个人穿起来，不论他是什么职务，都可以代表整个事业的精神。"从这一天起，任何人不准穿长衫和洋服，卢作孚自己带头穿"民生服"。在重庆，甚至民生公司以外的青年，也喜欢上了简朴的民生服，并以此为骄傲，这是"民生效应"的一个小小例子。

按民生的规矩，职工婚丧都不许送礼。公司上下没有一个人吸烟，没有一个闲人，每个人总忙于做事。公司的信封背面有"逐日应有的检讨"10条，包括"今天的工作尽力做完没有？""每一工作，在事先确定计划没有？""每一工作，在事后整理清楚没有？"等等，非常细致。民生章程规定每年从盈余中提取3.5%作为补助文化事业费，职工集体活动安排很丰富，比如集体婚礼、集体旅行、集体参观、集体游泳、歌咏比赛、船员乘客联欢会等，公司有图书馆、阅览室、游艺园，1941年图书馆的藏书达十万多册，不亚于一个大学的图书馆。公司有足球队、篮球队、

排球队、网球队，京剧队、川剧队、话剧队……应有尽有，足球队在重庆很有名。每周都有一个晚上在礼堂举行晚会，节日或公司周年纪念日的时候就更热闹了，公司曾专门从上海请京剧表演大师程砚秋来演出《三娘教子》。李肇基的儿子李邦畿记得，抗战时，他在民生新村看过卓别林演的无声电影《淘金记》、《大独裁者》，陈云裳主演的有声电影《苏武牧羊》等。

朝会和《新世界》(1)

卢作孚有个著名的说法，“不要做大炮，要做微生物，慢慢地去影响、改变社会”。

他在1948年说：“自己现在是办实业的，但实际上是一个办教育的，前半生的时间几乎都花在办教育上，而现在所办的实业，也等于是在办教育，是想把事业当中全部工作人员，培养起来，提高他们的技术和管理的能力。”民生公司在实践中逐渐形成的新思想、新风尚、新精神，都离不开他的教育观。

民生以开会多著称，从总公司到各船都有主干会议，有船长、经理参与的联席会议和各分部联合会会议，有处务会、股务会，各轮经理会、人事管理会、船员大会，还有各种小组会，不过会多简短。总公司每周一次的主干会议，股以上干部、在重庆的各厂长都得到会，许多大小问题都在这里决定，比如是否统一穿“民生服”，食堂是否分小灶，招收职工的条件等等。最富有特色的“朝会”最初除星期日外，每天一小时，后改为每周一、三、五早上8点举行，从1932年10月8日开始在朝天门的民生大厦五楼举行，一直坚持了十多年，始末都唱抗日歌曲，然后各处、股做简短的工作报告，每人发言限10分钟，主要是交汇经验、沟通信息、增强公司凝聚力，每人在“朝会”上的意见都有机会得到重视。他本人也经常上台演讲，更多的时候则以普通一员的身份坐在下面听。他还邀请各界名流到“朝会”或临时演讲会演讲，陈独秀、马寅初、黄炎培、冯玉祥、张伯苓、任鸿隽、孔祥熙、郭沫若、王芸生、茅盾、陈衡哲、梁漱溟、罗家伦等人都在民生演讲过，从民生职员何现伦1945年的日记可知，讲题不拘，讲什么的都有，比如作家茅盾讲“如何读小说”、郭沫若讲“文艺的两条线”，经济学家马寅初讲“中国经济界的前途”、地理学家胡焕庸讲“世界的经济与战后的中国”，青年党领袖左舜生讲“政治协商会议”，教育家黄炎培讲“战争以后怎样做国民”，也有讲男女就业问题、讲人生、讲性病与民族健康、讲外国航运业等。

卢作孚本人经常给员工讲话，在下属印象中，他演讲时态度从容，声音不高却口齿清楚，带着手势。和他做事、写文章一样，有组织、有思想、有条理，用字精当、简洁明白、寓意新颖，没有稿子却有条不紊，还不时列举统计数字，很有说服力。他经常在“朝会”上强调数目字：“对于民生公司的内容，我们要有一个明了的观念，这个观念是基于数字上的。”他说，数字要力求准确，不可马虎，报告时不仅要说明这个数是怎么得来的，报告出来有什么用，一一说明。“凡是问题都需要用数

字证明。而亲近数字，使用数字，更需要养成一个新风气，使之成为中国人的新要求和新活动。”即便在人们熟悉的麻雀牌（即麻将牌）中，他也能发现建设性的哲理：

搓麻雀是在一个社会组织当中做四个运动：用编制和选择的方法，合于秩序的录用，不合于秩序的淘汰。把一手七零八落漫无头绪的麻雀局面，建设成为一种秩序，是第一个运动。全社会的人总动员加入比赛，看谁先建设成功，看谁建设得最好，是第二个运动。到一个人先将秩序建设成功时，失败者全体奖励成功者，是第三个运动。

他讲搓麻将中的大道理，当然不是要鼓励员工搓麻将。他偶尔和黄炎培说到这段哲理，黄还补充一点，说失败了不灰心，重整旗鼓再来，这是第四个运动。

朝会和《新世界》(2)

陈衡哲参观民生公司之后有很多感想，认为这是教育与办事的结合，“公司中的办事人员，在晚上都聚集在一个大礼堂里，不是听讲，便是自修……那礼堂里充满了学校的空气”。

民生自办《简讯》、《新世界》杂志，从1932年7月到1939年5月，《新世界》共出了14卷149期，1944年再度复刊。不宣传个人，只宣传事业；不介绍事业的成绩，只介绍事业的艰难困苦。这是卢作孚给《新世界》确立的方针。他之所以把刊名定为《新世界》，就是想通过办民生“从我们手上创造一个新世界，完成这个新世界”。他的讲话、文章富有概括力，许多口号、说法是他想出来的。比如这几句话：“公司的困难职工来解决，职工的困难公司来解决；职工努力为股东谋福利，股东努力为职工谋福利。”民生公司不光倡导务虚的民生精神，还有实际的物质保障，比如，民生章程硬性规定在盈余中提取20%作为职工红酬；免费为员工提供膳食，1939年这项支出相当于职工工资的19.8%；“民生服”主要由公司补贴；职工和家属生病，可以到公司预约的医院免费就医，部分药费自理；探亲的职工家属可以免费搭船，1936年光是这项支出就有39000多元；推行养老抚恤制度，《职工救助条例》规定年满60岁不能再任职的，给予终身养老金；职工年底可以享受双薪；他曾设想过职工定期休假制度，工作满两年放假1个月，使职工旅游、休养生息、调剂生活；抗战后期因为物价上涨，办了消费合作社，为职工供应日用品，远比市价低；为单身职工免费提供宿所，从1933年到1936年民生提存的住房基金就达40多万。在1933年4月9日的股东大会上，他希望股东同意把部分盈余用来造职工宿舍，当时在股东中很有阻力，他在讲话时因为激动，说着说着就“大哭起来”。第二天，以公司盈余作为职工建筑费等提案获得通过。1937年2月，他想建一个现代化的“民生新村”，未建成之前，曾在“朝会”上听到他许诺建一座“重庆都没有那样阔气的房子”的职工私下里抱怨，“民生是重物轻人的”，“民生精神哪里去了？”宜昌大撤退后，李肇基回重庆担任总务处经理，主持在重庆对岸的南岸老君洞下建起了“民生新村”，安排了二三百职工及家属，随后逐渐建起了消费合作社、民生小学、印刷厂、小操场、篮球场、花园和医院，俨然是战时的世外桃源。

民生公司奖罚分明，不过奖多罚少，卢作孚认为惩罚目的是促人省悟，而不是表示厌恶，应寄人以无穷的希望，不可使人绝望。没有不可饶恕的罪过，他轻易不会对员工免职或解雇。老民生员工刘本祥对记者

说：“卢先生是民生公司绝对的领导者，但公司上下没有人称他‘总经理’，‘先生’两字是对卢作孚尊敬的表示。就是他可以为人师表，可以做先生。”

到1936年，民生的3844名职工来自全国，其中四川每个县几乎都有人在民生服务，职工以30岁以下的为主。民生每年分红在抗战前一向都是上下一律，董事、监察和经理人员也绝不特殊。全公司几千人，分红办法是，全体人员不问职位高低、薪水多少，一律分作五级，每人都按这一年的考核、功过列入某一级，第一级应该得花红多少，总经理是这样，水手茶房也是这样。1935年，卢作孚被列入第一级，分红是49元多，同一级水手所得和他完全一样。1936年入川的黄炎培感叹，“怕民生以外，不容易找第二个公司吧！”

影响和帮助卢作孚的人(1)

卢作孚不是天上掉下来的，他是在中国、在四川这块土地上成长起来的，影响他的第一个人是周善培。1930年6月26日卢作孚到大连访周，在《东北游记》中说：“周先生是在四川建设上唯一有办法且有成绩的人。他办警察，警察有起色，办实业，实业有起色。他每办一桩事业，必先训练一批学生。凡他的学生或曾经同他办过事的人，都很佩服他而且思念他。”在卢作孚办民生公司17年前，周就在四川开办了川江轮船公司。他重视人的训练，可能也受到周的启发。可以说，卢作孚接续的是周在四川的事业，但是赤手空拳，后面没有政府可以依托。

周善培对卢作孚的欣赏是由衷的，远在他未投身实业之前，梁漱溟第一次听说卢作孚这个名字，就是在周的口中，周对其人品、才能竖起大拇指。抗战时期，梁、卢会面，引为知己，一向自视很高的梁漱溟对他的品格、胸怀、才干无不折服。

争先复争先，争上山之巅。

上有金壁之云天，

下有锦绣之田园，

中有五千余年神明华胄之少年。

嗟，我少年不发愤，

何以慰此美丽之山川？

嗟，我少年不发愤，

何以慰此锦绣之田园？

嗟，我少年不发愤，

何以慰我创业之先贤！

这首题为《争先少年进行曲》的民生歌就是周善培写的词。

影响卢作孚的第二个人是成都华西大学的创始人之一美国人毕启（JosephBeech），他在成都办通俗教育馆时认识毕启，通过对毕启和华西大学的接触，他了解到美国乃至西方生活和文化最好的一些方面，在他50多岁第一次有机会出国之前，他已经对世界文明有了一定的感性认知。毕启也从他的成就中找到最好的证明，自己长期以来对中国人怀抱的信心是对的。

影响卢作孚的第三个人是张謇，他第一次去南通见到张謇时，还未踏上实业报国之路，那一次江浙之行，从1922年冬天到1923年夏天，他和好友郑璧成专程到当时有名的模范县南通，参观张謇办的一系列企事业，并且拜会这位老人，他说：“你老人家经营的事业好呀！”张謇

说："难啊！"他问"为什么？"张謇的回答是"人才缺乏，人都没有旧道德，人都有我见。"十来年后他回忆这次会面，表示自己不同意张謇的意见："我的意见则不同：1.旧道德不适用。因为旧道德只是消极地告诉一个人怎样去做一个好人。我们要建立一种积极的新道德，来指示群体去做好人。2.中国人都没有我见。"

1930年5月17日，卢作孚创办民生公司几年后，再度到南通朝圣，此时张謇已离世四年，他带的考察团在那里停留三天，参观了张謇所创的大部分企事业，学校、工厂和其他公共事业，一切都给他和考察团留下深刻印象，"羡慕张先生的精神，羡慕他创造事业的精神，尤其羡慕他在无形中创造出伟大事业的精神。"5月底，他们一行到无锡停留两天，除了参观企业，还到过荣家的梅园，看过太湖。

影响和帮助卢作孚的人(2)

早在1928年8月10日就有人写信给卢作孚，将他比作张謇。“吾兄提创实业，福利社会，不啻季直张公改造南通”。1929年4月14日，又有人写信给他：“我兄服务桑梓，俨然有小南通之盛誉，可钦可佩。”

1933年8月27日，中国科学社在北碚开年会后，《嘉陵江日报》发表中国科学社总干事杨允中的谈话：“峡区各项事业，经作孚先生之苦心经营，迄今可谓成功。江苏有南通，四川有北碚。南通之建设故是完备，如同北碚之精神上之建设，视之南通更为完备，且精神之建设较之物质之建设尤为长久。”

1938年，追随过张謇的杨家骆给他写信，对他办事业时重视人才训练尤为推许。

1944年11月，《新世界》发表《无锡荣氏家族及其起家的面粉业》一文说，“在中国，过去的张季直先生是一个榜样。他的社会福利事业，早已众人皆知……实业的最后目的，决不是聚财。”对荣氏兄弟如此，对卢作孚来说也是如此。

从民生创业起，卢作孚一路靠的都是朋友，何北衡说过一句话：“民生公司不是实业公司，乃是朋友公司。”最初的支持尤其重要。除了他的小学老师、时任合川教育局长的陈伯遵，做过合川知县、重庆警察厅厅长的郑东琴，在民生初创时贡献很大，郑为人正直，有学问，在当地素负声望，连军阀也敬他三分。卢作孚常常念叨，民生这一桩事业，曾得到许多朋友帮助，郑璧成没有当董事，就开始帮起忙来了；郑东琴没有当股东，就借钱给民生周转，实在难能可贵。

驻合川的川军师长陈书农亲口说，当年认定卢作孚实在是一个有守有为的人，所以率先赞助入股，同时劝导各将领募款入股。以小搏大的“卢作孚神话”，如果背后离开了刘湘的鼎力支持，几乎不可能。

大约1927年初，刘湘有一次请客，一左一右最尊贵的两个客位分别安排卢作孚和刘航琛，卢作孚因为有事未能赴宴，这个位子就一直空着。1929年，刘湘、刘文辉等四川主要军阀集资办川康殖业银行，发行的钞票上赫然印着“总经理卢作孚”六个字，还加盖了他的姓名私章，他儿子卢国维说这个情况是当时银行都没有的。在刘湘注意到他之前，卢作孚的才干、人品早就受到另一位川系军阀杨森的器重。他办的许多事业都曾得到川系军阀的支持，例如在北碚修北温泉公园，也包括建立中国西部科学院，刘湘同意担任挂名的董事长，杨森（字子惠）捐资两万建起实验大楼，取名“惠宇”。这是中国第一家民办的科学院，而今掩隐

在绿树之中的惠宇等旧建筑已成为全国文物保护单位。

刘湘的主要幕僚刘航琛在《刘湘年谱》序言中说，1929年，刘湘有意统一川江航运，想扶植一家中国的航运公司使其壮大，逐渐合并其他的公司，最后决定支持民生公司。“当时民生公司的规模虽小，但其主持人卢作孚有头脑、有能力，而且为人方正，操守极佳。”“扶植”民生的办法除了以行政力量和四川金融界的财力给予支持，对卢作孚个人，刘湘、刘航琛等人集资5000元助他入股民生公司，使他成为享有董事会表决权的董事兼总经理，而不是只能列席董事会、只有报告义务的聘任总经理。这一支持非常关键。

在中上层，民生凝聚了一批以本地人为主、有抱负的精英，在全国，民生和卢作孚赢得了许多各领域第一流人物的衷心赞誉。银行家张公权、周作民、陈光甫等对他都钦佩有加。1930年冬天，陈光甫派资耀华入川调查，卢作孚、张謇、范旭东、刘国钧是他经常谈起的实业家。资耀华在回忆录中说，卢作孚是个创业奇才，不但创立了民生公司，而且在经济落后、几乎是不毛之地的北碚创造出一个全新社会——现代化的新村镇。

张公权最初听人说起卢作孚的传奇，不是很相信，1934年6月张公权到北碚和民生公司实地看了之后，对他彻底佩服，看到民生职工的精神面貌，“竟感动得至于流泪”，回到南京即以个人名义给中国西部科学院捐了2000元。

黄炎培很早认识卢作孚，说他“富于理想而又勇于实行”，1936年的北碚之行，对他取得那样的成就，依然“毫不矜夸，毫不骄傲”，联合同志，刻苦奋斗，尤其赞不绝口。

实业家出身的杜重远1931年四川之行，初见卢作孚即大为称奇，引为生平第一快事。在当年2月24日写给邹韬奋的信中称他是“川中之人杰”：“思想缜密，眼光锐敏，处事勤奋，持身俭约，虽时至今日，仍短服布衣，出门向不用车轿。”

1936年10月10日，在上海民生分公司庆祝公司11周年纪念会上，杜重远说：“真正能想并能做，并且是为国家做的人，实在很少。只有作孚先生是能想方法和实地苦干的人，是我朋友中最令我钦佩的人。”

“你的跟班比你穿得漂亮”(1)

“一个没有受过正规教育的学者，一个没有个人享受要求的现代企业家，一个没有钱的大亨。”这是四川老乡张群对卢作孚的评价。

身为总经理，卢作孚在民生最初并没有股权，是刘湘等人凑了一笔钱给他入股，股东大会为感激他对公司的贡献，赠送给他一些干股。他自称“小小的股东”不是自谦，而是事实，因为他的股本小至全公司的1/2000。在1949年12月的《民生公司股东名册》中，他和家属名下的股权共2000股，但是他从未领取分文红利，全家老少一直靠他的一份工资生活。1949年后，他名下股金折3万元，全部交给国家，始终没拿过一文红利。

在公司，他和职工一样排队就餐，按民生规矩，包括他在内都在一个食堂同桌站着吃饭，战前一桌六菜一汤，抗战发生后改为四菜一汤，有荤有素，凑齐8人即可，公司免费供应。伙食标准分“船上”和“岸上”，船上分三等，岸上分两等，总经理和一般办事员都为一等，小工、茶房为一等，差距只是前者多两个菜而已。

卢作孚定期和船上、岸上人员共餐，了解情况。每次到轮船或栈、厂检查工作，他也和基层职工同吃同住，没有什么特殊。在公司招待所吃饭，他一律照实付钱，记在账上，按月在工资里扣除。平时吃饭不过三小碟菜，当交通部常务次长时，吃饭多是一荤一素，两碟小菜。有客人只是加几个小碟。有时因公事请客人吃饭，也记在自己账上，不要公司负担。请客人吃豆花饭，已经算是奢侈。

公司下面有个物产部，他很重视，那是民生高层人员聚会的地方，有一段时间（大约是1942年），民生经理、副经理级的人每天都在那里吃饭，为了了解、安排公司的事，他每天也去，其他时间属下见他也不容易，所以经理们来得比开会还整齐些。请人吃饭成为他经常的工作方式，经常会请一些内部高级人员或派往投资企业的负责人，请帖由公司打字，他签名发出，一般四菜一汤，请重要客人才是六菜一汤，很少用烟酒。他每次请客谈话的时间很长，如同开会，很多问题都在饭桌上解决。做过民生代总经理的戴自牧说，卢先生的饭是不好吃的，吃了就脱不了手。所以有人开玩笑说：“你的油大，不是好吃的。”他在北碚请客，无论请的是什么样的达官贵人，都是南瓜焖饭，加上几碟蔬菜，各人分食，略带乡村风味，又符合卫生习惯。1931年8月30日，刘湘来北碚参观，他设宴款待，几张餐桌上铺着洁白的桌布，花瓶里有鲜花，还用花瓣摆成了抗日口号，可是吃的不过是南瓜焖饭，每人一小碟豆花、

一小碟腊肉、一小碟咸菜，刘湘一行竟感到非常满意。

“因为父亲实在太忙了。”儿子卢国纶的相册竟然找不出一张和父亲的合影。卢作孚常常早上七点半迈进公司大门，一直要工作到晚上十一二点才能回家，所以孩子不大能见到他。[3]他们兄弟难得和父亲在一起，每到这时，卢作孚总是要抽一点时间问问他们的读书、生活情况，给他们讲一些工作、生活中发生的真实故事，帮助他们讨论问题。我曾去过他们合川老家，那是个小院子，因为当年种了几棵芭蕉，而叫做芭蕉院，房屋是木柱竹夹壁，屋前屋后都有走廊。当年，他的几个儿子模仿民生公司的轮船，用硬纸板剪接成了许多大小轮船，起名“民生”、“民主”、“民望”等，在走廊上用粉笔弯弯曲曲画上长江、嘉陵江等河流，沿江各处标出城市名称，用麻线系住纸船，煞有介事地沿着“河流”航行，停靠码头时，嘴里还发出尖利的汽笛声。这些纸船平时藏在床底，一次被卢作孚知道了，很有兴趣地问个不停。

在儿子眼里，卢作孚是个非常善于克制自己感情的人，不管在外面有多累，或受了什么气，回家从来不说。卢国纶说他们从未见到父亲发怒，更没见过他哭。

“你的跟班比你穿得漂亮”(2)

卢作孚面庞清瘦，稍稍凹陷的眼睛很有神，精神总是那么饱满，行动总是那么敏捷。他和员工一样穿粗布“民生服”，蓄平头或剃光头，穿布鞋甚至草鞋，看上去像小公务员或小学教师，没人会想到他是大名鼎鼎的实业家。赵晓玲采访老民生人时，说起卢总经理当年常常穿着裂了口子的皮鞋来上班，他们还禁不住泪下。

1932年到中国西部科学院工作的徐崇林第一次见到卢作孚，印象极深的就是他穿的这一身土麻布制服，完全没有官气。卢作孚做四川建设厅长，去川大讲演，学生记住了这个“穿土布制服的厅长”。有一次张群和他开玩笑：“你的跟班都比你穿得漂亮。”果然，1938年夏天，在武昌，有一次军事委员会第三厅战干团请他演讲。他穿的是“民生服”，跟班翁祥福穿着派力司中山服，头戴巴拿马草帽，手拿公文皮包，神气十足，接待的人误把翁祥福当做了嘉宾。此前1936年的一天他到上海最豪华的国际饭店访友，因为他所穿的灰麻布“民生服”，“颇似穷工人”，电梯司机不许他进去。据说有一次他去交通部见张公权，也被警卫挡驾，闹了笑话。宜昌抢运时，他经常在夜晚亲临码头指挥，一个像是报关行的人不认识他，见他穿着粗布衣服，土里土气，却在指挥这、指挥那的，不客气地问他姓什么？当得知眼前就是大名鼎鼎的卢作孚时，此人灰溜溜地消失了。

卢作孚长年穿“民生服”，做了交通部次长仍是如此。夏天他到四川下面视察，下属见他一件白布衬衫、麻色粗布长裤，常常惊讶、发愣。妻子和他一样从来都穿粗布衣服，子女穿的粗布衣服，几乎都是她一针一线缝出来的。为了节省梳头时间，卢作孚平时都是剃光头。

1944年10月，卢作孚到美国出席国际通商会议，中国代表包括张公权、陈光甫、李铭、范旭东、贝祖贻，他也是穿着这身粗布“民生服”去的，而且光头。正在美国为乡村建设学院募款的朋友晏阳初说：“作孚，外国人很注意衣冠。你这样不修边幅，恐怕会吃亏。”就带他到裁缝店去做西装，并教他打领带，一而再，他才学会。穿上西装、领带，晏阳初又对他说：“阁下这个头，外国人看，会以为来了一个和尚。”听了晏阳初的劝告，他才留起头发，而且很用心地学梳头。

当年11月26日，随他赴美的童少生写信给同事杨成质等，报告在美的情况，其中说到卢总经理适应环境，“西装整齐，打领结的技术只有晏（阳初）先生二次的指导，他已在一般水准之上。”（这封信登在民生公司《简讯》上。）

1945年7月25日，他回国两个多月后，身穿西装，留着拿破仑式的头发，出现在民生公司周会上，青年员工何现伦在日记里对他颇有微词：“在八时半，他同郑主任秘书一道而来，身着雪白哔叽西服，内衣也是白府绸，鼻烟色的领带，头也梳得光光的，大约都擦有发油。如其没有发油的话，它哪里会亮而发光呢！手上还戴有手表，大约都是美国的东西。他未到美国前，在国内时，随时都身着粗布麻制服装，很朴素的样儿，头也未能梳，很实行新生活似的。可是他此次出国去过一趟，也合国外的潮流，回国之后，随时与那些外国人一道东玩西玩的。这就是一个人，随周围环境而变换。不管他随时说些人要怎样朴素的调子。”

没有私产的总经理

卢作孚手握几千万资产，却从没想过为自己买地、买房，身后没有财产，没有储蓄，真正是上无片瓦，下无寸土，连兼职单位送的车马费都分文不留地捐出去了。许多人慕名请他兼任事业或企业的董事、董事长，最多时有几十个，包括金融企业的董事，有些是请他个人，有些是请他代表民生，每个兼职都有可观的车马费、津贴费，有的比他工资还高，每次单子送来，他总是写上“捐中国西部科学院”、“捐兼善中学”、“捐瑞山小学”等字样，这些捐赠的字条、收据现在还保存在档案馆里。1940年2月9日民生《公司消息》载：卢作孚日前条知会计处，从1940年1月份起，各方送他的车马费及应得红酬，悉数捐入北碚兼善中学。3月5日，《嘉陵江日报》有一篇报道《卢作孚先生等捐金补助兼中》，称他将本年1月份在中国茶叶公司、贸易委员会的车马费共300元，补助兼善中学。

他领了交通部的工资，就不要民生的工资了，兼任全国粮食局长，也不拿工资。总之，任何时候他都只要一份工资。不过，他家里经济不管怎么拮据，他也坚持送几个子女上最好的学校，他说有两件事不能节省，就学和医病。他曾对人说：“我没有给我的儿女准备任何财产。我留给儿女的，是做事的本领。”

许多民生职员搬到重庆南岸的“民生新村”后，1942年春天，卢作孚一家才住进红岩村2号一栋一楼一底的公司宿舍，里面住了四家人，他一家七口住在楼上朝东的四间房，大约有40平方米，厕所在屋外的菜地里，但这已经是他们家有史以来住得最宽敞、最好的时候了。他家唯一的一样高级用具，是30年代初的小电扇，漆都已褪尽。在他家，一家人都在一起吃饭，连凳子都不够，只能站着吃。他不喝酒、不喝茶、不抽烟，客人来了家里连烟灰缸都没有。晏阳初在89岁高龄时写下的《敬怀至友作孚兄》一文中说：“抗战时，他有一次病了，他的家人想买一只鸡给他吃，连这钱都没有。”

1944年，随卢作孚访问美、加的孙恩三，用英文发表在美国刊物的文章说：“中国实业界这位第一号创造奇迹的人……在他的新船上的头等舱里，他不惜从设菲尔德进口刀叉餐具，从柏林进口瓷器，从布拉格进口玻璃器皿。但是在他自己的饭桌上却只放着几只普通的碗和竹筷子。甚至这些船上的三等舱中也有瓷浴盆、电器设备和带垫子的沙发椅，但成为强烈对照的是，他那被称为家的六间改修过的农民小屋中，围着破旧桌子的却是一些跛脚的旧式木椅。”

1917年秋天，卢作孚24岁那年在故乡合川和一位缠过小脚的姑娘蒙秀贞（婚后改名淑仪）结婚，在弟弟子英眼里，二嫂虽然识字不多，不善交际应酬，但为人贤淑，善理家务和管教孩子。他对妻子很好，鼓励她放脚、剪发，即使工作再忙也要抽空教她读书识字。有个儿子回忆，母亲的字写得很好，算式列得整整齐齐，父亲在母亲的本子上，用红笔画了许多圆圈，写得特别好的，还画了两个大圆圈。她儿子那时都很羡慕。

为了贴补家用，蒙淑仪常常做手工针线和织补。民生办了职工家属工业社，最初的负责人就是她，她对女子工作十分感兴趣，非常耐心地教职工家属识字，把自己的刺绣、缝纫技术教给她们，并无报酬，完全义务。

大约1936年，卢作孚母亲60岁生日，亲友和北碚各界人士送来寿礼3000元，他坚决不收，他们就在平民公园修了一个亭阁，请当地名书法家赵熙题写了“慈寿阁”的匾额。他知道了，坚决把这块匾取了下来，两年都没有取名，直到1937年12月26日林森来游，他请求写了“清凉亭”三个字，才挂上去。可是当地人还是习惯叫“慈寿阁”。

身为总经理，卢作孚的夫人、孩子坐民生轮船，一样按职工家属买半票的规定买船票，和其他乘客一样排队等候上船，规矩地坐在舱里。有时被船员认出，请他们到经理室去坐，卢夫人也坚持不肯。

1939年2月，他两个儿子出门时遭遇车祸，接到儿子要他派车去内江接人的电报，他回电说，如果伤不重，仍坐公交车回重庆，如果伤重，先住院，等伤好了再坐公交车回去，只字不提派车的事。1943年，他回到民生公司，因为住在城外，公司配了专车，但他从未让家人沾光单独用过，除非是正好搭他的便车。

1942年驻华美军司令部给重庆的知名人士赠送收音机，他得到一台，认为公司更需要，没有什么犹豫就送给了公司，孩子们大为惋惜。

1944年10月1日，他出国前夕，复旦校长章友三在欢送会上致辞说：“卢先生是中国一位大事业家，一手经营北碚，艰苦缔创并主持民生公司。抗战期间，无论直接间接，对国家贡献之大，在国际上也已风闻。卢先生简单、朴素、刻苦、笃实，不铺张，不夸大，充分表现了中国事业家的风度，其气魄已先声夺人。”了解他的孙恩三说：“卢先生全部活动的推动力，是为他的祖国和他的同胞服务，而不是为了个人的利益和地位。”

1946年，当民生陷入严重困境，几乎难以维持时，他几次向董事会提出引咎辞职。民生公司各处室负责人联名向南京国民政府发出最后呼

吁《与死挣扎，急待救济的民生公司》，其中说：

自创办以迄于今的总经理，亦至今是一个穷汉，没有置得任何私产，商场没有他任何私人的生意，银行没有他私人的任何存款或往来。他现在就是为了亏折得太厉害，没有方法可为弥补，环境的困难太大，没有方法可以克服，被迫得辞职了。如果终于无法挽留，让他离开了这个事业之后，便立刻显示出他只是一个净人。这正可代表了这个事业，对国家社会服务的一种牺牲精神。

读书和看戏

有位民生职工刘同仁给卢作孚写信，希望每天都有半天的读书时间，他在1933年4月1日回复：

作孚亦穷光蛋，读书之兴趣尤深……当此全部事业万分紧张的求前进之日，吾辈何忍以最少半日以上读书？最好办法，工作时间仍自工作，需要参考图书则尽量参考图书；工作以外，苟有时间，不拘多少，皆以读书……工作系经验，读书所以整理经验。

卢作孚喜欢读书，曾以“书”的口吻，亲自为北碚图书馆写过一篇富有个性的《借阅须知》：

一、请勿用龌龊的手拿我；

二、勿使我被日光晒着、雨点淋着，我同小孩一样，那些都是容易使我受病的；

三、请勿用笔在我身上批字或做各种符号；

四、勿将我的身体夹垫你的手臂；

五、你读我未完而停止的时候，可用书签夹在我的身上（就是停止的篇页上）认为标记，切不可将我折角；

六、勿把我放在不洁净的地方，望你时刻保持我的清洁；

七、你不读我的时候，应立刻把我还给图书馆，因为我等着还要去会许多朋友，切不可把我幽禁在你的屋子里。

青少年时代，他就读过严复翻译的《群学肄言》、《天演论》，读过卢梭的《民约论》，一生都保持着阅读的习惯。他儿子卢国纪说，他年轻时曾用三年时间逐字逐句研读韩愈的文章，逐段逐章作批注。他酷爱古典诗词，能背诵许多名篇。

1931年9月底，卢作孚在考察重庆上游航业时，利用船上的空暇读了《满铁外交论》、《世界工业状况》以及《战后欧洲十年史》，“惊叹几个新兴国家的领导人有办法，能领导着其全国人，在现代的世界中找办法，使其国家的地位在几年中全变”。

1946年2月创刊的《人物杂志》发表《航业界巨子：卢作孚》，说他喜欢数学，养成一种实事求是的精神，做事踏实，而且力求进步，直到现在他每晨都还在阅读中英文书报。他年轻时自学数学，做过数学老师，很早就出版过一本《卢思数学难题解》。年近50，他还在自学英语，到抗战结束时，他已能直接阅读美国的《时代》周刊、《生活》杂志和《纽约时报》，他还读过厚厚两卷的丘吉尔的世界大战回忆录、艾森豪威尔的回忆录等。1947年，随他到南京、上海的周仁贵回忆，虽然

他当时正在生病，还在车上看书，比如美国的《读者文摘》等，他最感兴趣的，是《马歇尔回忆录》，他认为马歇尔是一个了不起的军事人才。1949年他在动荡中客居香港，有空就读英文书刊，每天都看《大公报》和英文《南华早报》。

卢作孚平时很少休息，也很少休闲娱乐，不看电影，不和人聊天，喜欢看戏却很少看戏，每个星期本来他可以休息一天，他照例在星期六下午到北碚，星期一早上回重庆。他常常工作到深夜，次日开会精神不济，常常眯上十来分钟，养养精神。

他连节假日都很少有，即使有，也是视察轮船，或机器厂，这个时候，他常常会带小孩去，让他们长见识。正因为如此，他才做到对每一艘轮船的长度、宽度、吃水深度、机器状况；什么水位适合行驶什么航线；耗油、耗煤过去多少、现在多少；哪条船上有什么工作需要改进；职工有什么问题和困难需要解决……一切都清清楚楚。

有一位青年水手有一天在船上见到卢作孚，问“我们星期天能否休息？”他回答：“这个问题，不是中国可以解决的。”海员的星期天休息问题确是世界性难题。他50岁那年，民生员工为他祝寿，决定某一个星期天，全体职工都不休息，工作一天作为贺礼。

他喜欢川剧、京剧，还自己编剧本。他很关注民间的戏剧，对于改编川剧等形式来进行民众教育，他有自己的想法，他所敬佩的周善培清末在成都提倡戏剧，着眼于改良剧本，引起了当时社会的兴趣，“可惜后来绝少人继续用力，直到而今，不见几种新的剧本”。

他亲自编了《碰碑激子》、《救定远》等剧本，“为官不论大小，只要钱多事小，做官人要会做官，得一天过一天，堪叹庸人多自扰……偏思防患于未然。”是他笔下定远县官的几句道白。1931年元旦，北碚演新剧，第四出戏《孝子复仇记》，是他临时编排的剧情，两天后当地报纸《嘉陵江》以《卢作孚元旦导演新剧》为题做了报道。

1930年7月15日，卢作孚在北京忙于参观、考察，晚上还抽时间到戏院去看程砚秋主演的京戏《赚文娟》。1934年8月7日晚上，他在北京考察间隙，到吉祥戏院看了马连良主演的京剧《白蟒台》。1936年3月1日晚，他在成都邀请黄炎培看川剧。1949年暂居香港时，儿子知道他喜欢看京剧，有一次买了马连良演的全本《甘露寺》戏票请他去看。1952年2月8日他离世当天，公股代表张祥麟在民生公司“五反”动员会上带头检查，说自己与卢作孚一道赴北京出差，曾一同吃饭、洗澡、看戏。其实，在卢作孚的一生中，看戏已是难得的奢侈享受。

“我从来不想过官瘾”

1921年，卢作孚在成都《川报》执笔，年纪轻轻却以笔锋犀利出名，当权人物和省议会都对他另眼相看，纷纷以优厚薪金礼聘他，督军熊克武要委任他兼任督军署的委员，省议会要请他担任秘书，他都一一谢绝，却接受杨森之请，去川南泸州做小小的教育科长，在那里进行了一生中最初的新教育实验，沉闷的泸州一时出现新气象。1924年，杨森请他当四川教育厅长，他一口谢绝，却愿意做成都通俗教育馆长，继续他的教育报国梦。他私下对朋友说：“我是不愿做官，只是想真正能为民众做点有益的事才接受这个馆长的。”

1927年2月，他被推举为嘉陵江三峡防团务局局长。本来他不屑从政，之所以接受这个任命，他有自己的考虑，一是这一职务关系到民生公司的命运，峡防区正是他们轮船航行的重要区域，安全如果没有保障，航运就没法持续。另外，他想借这个地方作为社会建设的试验田。在这个昔日“歹徒的乐园”，他进行了一系列以建立“现代集团生活”为核心的社会试验，三年就初见成效，在几乎一穷二白的地方创造出一个“现代化市镇”。他领导的北碚建设与民生公司同样重要，为他赢得了极高的声誉。他主事5年，1932年起名义上交给弟弟卢子英，实际上还是在他指导之下。军阀王陵基曾跟他开过一句玩笑：你的事业，我以一排兵就可破坏无余。其实，包括刘湘、杨森、刘文辉在内的川系各路军阀都了解他的人品、抱负和才干，佩服、敬重他。民生和北碚是他一生的两大事业，他说自己真正的兴趣不是办实业，而是搞建设。“我对北碚事业之关切，超过我对民生公司经营的兴趣。”

1929年，四川善后督办刘湘请他接任川江航运管理处处长，他再三推辞，拖了两个月，最后推辞不了，以半年为期接任下来，凭他的坚韧、无私和智慧，全力整顿川江航运，把各国轮船公司的气焰压了下来，特别是骄横不可一世的日本人。半年后，他按事先约定提出辞职，刘湘不允，于是他将印信交给可信赖的副处长何北衡，自己率领民生公司、北碚峡防局、北川铁路公司的考察团，前往东南、华北、东北考察。他一返回重庆，就坚决辞去这个职务。这段任职与他以后“化零为整”，整合长江上游航运直接相关，他曾反复呼吁分散的各个中国轮船公司在宜昌、重庆间和重庆、宜宾间，各自联合组织成一个公司，没有成功，最后却凭自己小小的民生公司完成了这个目标。

1929年11月，邓锡侯邀请他到成都详细筹商边务，经营边事，他婉言谢绝。

1935年10月，刘湘不顾他的反对，任命他为四川省建设厅厅长，他多次要求取消任命。11月19日，他和刘湘谈了16个小时，最后不得已只好接受，并暂时离开民生公司，在任上干了一年半。

1935年4月19日，蒋介石读到卢作孚的《中国的建设问题与人的训练》、《轮船上新生活运动办法》等文后，亲笔给他写信，称他“思虑周洽，所行办法皆井井有条，至为佩慰”，并要交通部将后一办法转发给轮船招商局和其他商轮公司推行。1936年4月，蒋介石第一次入川，就是在宜昌乘民生的轮船，并给轮船奖励1000元。对于蒋的赏识，他心如止水，无动于衷。

卢作孚在民生公司，不时要和军政要人打交道，往来书信中有不少写给张学良等人的信，都只是催要拖欠的运费之类。他无意从政，更不想进入上层政治，如果说建设四川有故乡情结的话，那么以后走上这一步，完全是为了抗日。[1]1937年“八一三”事变发生两天后，国民政府改组成立以蒋介石为首的抗战大本营，下设六部，第二部为政略部，部长是熊式辉，卢作孚被任命为副部长，另一位副部长周佛海对他评价很高，在日记中说：“11月4日，赴第二部开会。散会后，与卢作孚谈外交及政治、社会各种情形。此人头脑清晰，且肯研究，余远不如也。”当时卢借住在范旭东在南京莫干路的家中，那里就成了他的指挥部，指挥长江全线的抢运工作。

1938年元旦，国民政府在武汉再次改组，行政院下设八个部，一星期后他被任命为交通部常务次长，兼军事委员会下属的水陆运输委员会主任，负责统一调度长江上一切民用船只，包括民生公司、轮船招商局、三北公司大大小小的船只。他不愿踏入官场，总是说：“我不想做官，只想为民众做一点有益的事情。”

做过川康经济建设委员会秘书长的邓汉祥回忆，1938年张群被任命为四川省主席，提名卢作孚为官办川康兴业公司总经理。孔祥熙极力反对，另提老同盟会员邓汉祥。拖了一年，这个公司也没成立。张群对邓汉祥解释，自己并不是厚卢而薄邓，只是觉得邓在政治方面经历比较久，经济方面则卢较有经验。

1938年5月下旬，蒋介石在武汉提出要几个为抗战作出杰出贡献、在国内有重要影响的科学界、实业界人士加入国民党，其中有卢作孚、张公权、翁文灏等人，蒋亲自做介绍人。《新民报》6月3日的新闻标题就是《翁文灏卢作孚正式加入国民党》。不过与卢作孚共事过的经济学家何廉回忆，他俩都不是国民党员。1938年6月三青团成立，蒋亲任团长，卢、何被任命为社会服务处处长、经济处处长。但他俩都不拿三青

团的薪水。何廉说，他们都是三青团的局外人，只要有可能就只参加会议，很少坐办公室，文牍都交由助手办理。1940年9月，卢就辞去了三青团干事会干事兼社会服务处处长等职。

1940年7月30日，因为战时粮食供应危机，重庆国民政府设立全国粮食管理局，任命卢作孚兼任局长。精通数学的他经过苦思冥想，创造出运输粮食的“几何计划”，很快就化解了粮食危机。不到一年，他即辞去此职。

但即使是在他从政期间，他也没有辞去民生总经理职务，重要事情仍是他亲自处理，再忙也要抽时间到民生去，以协理代总经理的魏文瀚并无实权，接替魏文瀚的常务董事戴自牧干脆把图章交给一个女秘书，在各处室送来的文件上照例盖章，走走形式。

他儿子卢国维说，抗战中期以后卢作孚拒绝了国民党当局提出的一系列部长、主委职务。1945年10月30日，他出任新成立的全国船舶调配委员会副主任，民生公司几乎一力担起整个复员责任，但宋子文拒绝了民生要求调整票价和运价的申请。

1948年10月，有人在南京问他，张群做行政院长时要他做交通部长，是不是真的？他的回答是：“我从来不想过官瘾。他们要我当官，还不是打这几条船的主意。”1949年4月，报纸上刊载行政院长何应钦邀请卢作孚到南京就任交通部长的消息。5月，阎锡山在广州极力拉他入阁，出任交通部长，两次登门，他都婉言谢绝。

从1949到1950年，卢作孚在香港，动员他去台湾的人很多，包括关系密切的张群、刘航琛等人。俞鸿钧找他，说只要他去台湾，财政部长、交通部长或其他部长可以任选。他都没有动心。

“选卢作孚做行政院长吧”

1930年的东北之行，卢作孚感触很深，他在《东北游记》序言中说，看到日本人在东北的所作所为，才知道他们的处心积虑，也才对“处心积虑”这个词有了深刻的理解。离“九一八”事变不到一个月，他重印此书，分送各界人士。当年12月，在收到“江苏国难救济会”呼吁共同组织救国会的电文后，卢作孚在当地教育界、工商界、新闻界发起组织“重庆救国会”。“一二八”事变发生，他支持北碚受训学生和青年组织“北碚抗日救国义勇军”，亲自拟订许多抗日标语，并派专轮送75名学生和青年代表到重庆请愿。对于四川各派军阀起来抗战，他个人的推动作用也不容忽视。

在民生公司，他组织全体职工印传单，贴标语、游行、军事锻炼，在“朝会”上高唱抗日歌曲，邀请爱国人士演讲。民生职工洁白的床单上都印着：“作息均有人群至乐，梦寐毋忘国家大难”。民生办公大楼的墙上张贴着标语：“一致克服，国家的困难，事业的困难”。

杜重远办《新生》周刊，卢作孚从募集经费、刊登广告等方面给予支持，还亲自写了不少文章。他敦促民生董事会聘请杜重远为董事。1935年，杜重远因抗日而锒铛入狱，他得知消息后，立即派上海分公司经理张树霖前往探望，并设法救援。当年7月31日，他在写给杜夫人侯御之的信中说：“重远此番遭遇，在国家而言，固益显示对外无力，今后非竭全国人之力，实不能在现代世界生存。在重远个人之人格精神，尤将使社会有更深切之认识也。”到1936年7月17日，他还给老乡张群写信，希望张能出手援救。

1937年，他本来受命和几位实业界人士前往欧洲考察，因为抗战爆发，决定留下来。他说：“国家对外的战争开始了，民生公司的任务也就开始了。”他在南京电告民生全体员工：“民生公司应该首先动员起来参加战争！”

南京燕子矶山下，他亲自指挥民生公司的船只抢运人员和物资，直到日寇兵临城下，才最后撤往武汉，他儿子说，他在武汉指挥整个长江全线战时运输近一年，是他一生最繁忙、最紧张的时期之一，也是显示出惊人才华和组织才能的重要时期。民生公司完全动员起来投入抗战。他在武汉设立临时总经理室，每天从重庆总公司和各方面的来函，沿江各港口、轮船发来的电报雪片一般，忙得几个工作人员上厕所都要跑步。当时政府的全部、学校的大部分、航空委员会的全部航空器材、民间工厂的大部分都要内迁，并且大部分拥挤在宜昌，他集中长江上游所

有轮船，担负宜昌到重庆的运输。即便在极为紧张、忙碌的情况下，他的工作仍然很细致、深入，在数不清的来信、来电上，他那些一丝不苟的亲笔批示，无不令人动容。单是为了在宜昌买地，搭建临时仓库，存放那些露天堆放的机器设备，他就给宜昌分公司写了10多封信，具体到位置、价格、材料。大量人员拥堵宜昌，解决不了住宿，他决定将民生公司停在那里的两只大船“民和”、“民族”改为水上旅馆，只收取极低的费用。有叶圣陶《宜昌杂诗》中的“泊江轮作旅人家”可证。

1941年冬天，卢作孚因为心脏病在歌乐山疗养了半年，长子、22岁的卢国维才有机会和他像成人一样交流，他有一次黯然地对儿子说：“我想把民生公司交出去。”1943年9月8日，他给四川银行家康心如送去《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》小册子，附信一封，其中说：“此时民生实业公司正在万分困难险阻之途程中挣扎前进，其存其亡非所能知！一群人员努力决心以此事业报效国家，唯求‘鞠躬尽瘁’、‘尽其在己’已耳，他非所问。”此文是他第一次全面回顾民生艰难创业的经过，可以看成是民生简史。其中有句话：“我自从事这桩事业以来，时时感觉痛苦，做得越大越成功便越痛苦。”

抗战期间，民生航线缩短，航运出现困难，账面也有了亏损，当然，民生同时还在不断发展，轮船在增加，事业在扩充，连一些民生内部高级职员都说“这是一个谜”。事实上，账面亏损的主要原因是积累基金、折旧基金的扩大，加上船舶被炸造成的损失。不过，民生也几次从国民政府申请到低息乃至无息贷款和财政补贴，还有税收减免。

到抗战后期、胜利在望，他规划民生的未来，准备订购大型新式轮船，不仅要在长江全线航行，还要开辟新的海洋航线，要让“民生”旗帜飘扬到太平洋、大西洋的上空。这个蓝图战前就有，因为无情的战争而被迫推迟。1936年，民生公司11周年纪念时，总公司顶楼的大礼堂天棚上画了一幅巨大的世界地图，所有蓝色的海洋都标有民生标记的海轮，飘扬着民生旗帜。1938年，他们设想战后开辟南洋、北洋航线，与世界列强开始海洋航业竞争。

1943年7月卢作孚邀请美国专家来民生公司参观，1944年，他在美国友谊日给美国驻华大使送去礼物：古装美女图四轴。这一年的国际通商会议上，他的三个提案都获通过，一是由国际以物资、技术协助恢复战前毁坏的沿海和内河航运，帮助其发展；二是由同盟国代表建议各国政府在和会上提出限制日、德今后航业活动和轮船建造；三是消除国际上客货运输的障碍。

参观过民生的加拿大驻中国大使欧德伦曾说：“卢作孚先生领导的民

生公司事业，是象征着新兴的中国，正在日渐发展的途中。”1944年，作家林语堂的英文著作《枕戈待旦》在美国出版，其中有专章赞美卢作孚和民生公司：“……在这样的一些成绩的基础上，美国的公众很可能决定在下一届总统的竞选时高呼‘选卢作孚做总统吧！’在中国，让我们高呼‘选卢作孚做行政院长吧！’我相信中国需要一个产业政府。中国需要更多的卢作孚所组成的产业内阁……”

美国之行对卢作孚多有启发，他在写给民生公司代总经理戴自牧的信中说：“沿途皆可见美国人往来，及在站上服务。美国人在这次大战中，不仅表现在其强力在战场上，尤其表现在服务上。吾辈服务之事业，既须以此与敌人斗争，亦须以此与友人比赛也。”

随同出访的秘书王世均回忆，卢作孚对《枕戈待旦》很欣赏，在美国买了一二百本寄赠中外朋友。

“这东西不男不女”(1)

重庆，嘉陵江与长江汇合处的朝天门码头已失去往日的繁华，江潮起伏之间，今天的人们已很难想象，在依赖水路交通的时代，这个码头对于重庆、对于四川甚至对于中国的意义。那个时候，归航与起航的船舶熙来攘往，长鸣的汽笛声、装卸货物的起重机声，上下客船的鼎沸人声……如同潮水般包围着这个码头。

当年，民生公司的大楼就在朝天门码头不远处，可惜，那幢见证过历史沧桑的大厦已经消失在历史的烟云中。2007年春天的一个早晨，著有《卢作孚的梦想与实践》、《卢作孚之死》的当地作家赵晓铃大姐带我来到老民生大楼旧址，现在是一家医院的宿舍楼。附近街上几幢民国时代的老建筑，银行和商业大楼，或西式，或中西合璧，依稀可以感受到旧时的一点痕迹。这一带是昔日重庆的市中心，当民生公司全盛时期，多少达官贵人、名流大亨都曾来过这里，或参观、或演讲，车马往来、冠盖云集。新民生公司重建的民生大厦，与老民生大厦旧址近在咫尺，爬一个坡、转一个身就到了。在新华路上仰望新民生大厦，我心想，这或许也算是对历史的一种安慰。

1944年，美国航运业巨头亨利•凯赛尔在重庆航业协会演讲时感慨地说：“世界上有史以来航运事业的发展，都是由海洋而江河，由下游而上游，唯独民生公司是由江河的支流发轫，由上游而下游，这真是一个奇迹。”

经过20多年，民生公司从一条船发展到150多条船，从川江进入长江，最终走向海洋。到1947年底，民生的沿海航线全部建立起来，接着开通了通往东南亚和日本的海洋航线。

但，民生从来都不只是一个单纯的轮船公司，而是名副其实的实业公司，章程第三条写明：“本公司经营之事业分下列各部1.航业部，2.机械部，3.电灯部，4.信托部，5.对外投资部。”从1927年起，民生公司先后在95个工商企业中有投资，在轮船业之外，涉及煤炭、钢铁、铁路、机器制造、贸易、纺织、食品、保险、新闻、建筑、金融等许多不同领域。抗战前的投资就在3000多万元。即使在民生内部也有看法，有些高层人员认为投资太杂了，他笑着说：“有些利益是目前看不到的。”抗战期间民生的航线缩短，运费降低，航运亏损严重，好在其他事业有盈余，能贴补这一块。

卢作孚认为要救国就得发展实业，办实业就要先办航运，“在航运上既有相当基础之后，便应进一步经营生产其他事业。”事实上，许多投资

也是围绕航运展开的，比如煤炭、铁路、钢铁、机器制造、建筑等，保险业也是，因为运输货物、客人都需要保险。这些投资最初并不是从赢利出发，而是服务于航运业的需要，对广播新闻事业的投资也是如此。他的重心始终都在航运上，扩充轮船数量始终是首要的。

但民生一直没有自办银行，卢作孚说："民生公司如果自己有了银行，那就不好向其他银行借款了！"但是，"民生有没有银行的银行"，他和周作民私交很深，民生与金城银行关系最为密切，几乎把金城看做是自己的银行，民生几次经济危机都得到金城的帮助与支持。1935年，由中国银行总经理张公权主持，周作民和金城银行天津分行经理王毅灵赞助，向上海发行民生公司债券100万元，规定8年还清。这是四川企业首次在上海募债。同是川人的王毅灵说："我借款与民生公司，不是看见民生公司的二三十艘船，而是看见一群人在那里努力奋斗。"战后，民生与金城银行合办了太平洋轮船公司。

1946年11月，《中美友好通商条约》签订，卢作孚和其他中国航业界代表人物联合声明，坚决反对美国轮船拥有任意进入中国内河的权力。今天的人可能难以相信，此前他在美国曾受到超乎想象的欢迎。1945年5月23日，随他赴美、加访问的民生公司顾问孙恩三在民生公司演讲，谈访美感受，民生公司的刊物《简讯》上有他的讲话记录："我感觉人真有大人物小人物之分，卢先生确比我们大一些，我们确自觉比他小一些，这并不是说因为他是总经理……卢先生精神气魄确比平常人大些，故其在美颇为彼邦人士所惊异，到处受人欢迎，预料今后必能为民生展开一新纪元，使一个国家的公司，变为世界知名的公司。"[1]这和当时听讲的民生职员何现伦日记所载可以相互印证："他说：中国人在美国的，人数也算不少，各样的人都有。所谓政治、经济、教育各方面的人，都聚齐了，可是都不如卢在国外受人欢迎。他又说，他们那些人，在国外总是去找外国人，而卢此次在外国，总是外国人来找他。由此可见，他在国外之受人爱慕。"

也是这次出国，他和加拿大两家造船公司签订协议，订造中、大型轮船各6艘，造价共1500万加元，分别向加拿大三家银行借款，但需要中国政府向加政府担保，没想到宋子文从中作梗。

“这东西不男不女”(2)

此前，宋子文几次想插足民生不成，1935年宋子文、宋子安的资本就已渗入民生，宋子安还做了董事。1938年秋天，宋子文经由中国银行给民生投巨资，想当董事长。卢作孚经再三研究，决定让宋当董事长，但不接受投资。并请交通银行董事长钱新之出面向宋解释，民生航线短少，业务困难，中国和交通两行对民生投资不宜过多，最好两行投资能保持相等金额，其总和不应超过民生全部股额的30%。最后因宋不愿担虚名作罢。1941年，宋趁民生经济困难、扩股之际，又想通过中国银行加入60%的股份，民生的对应之策是由18家银行分别认购700万公司债，以一债多主来对付宋的大资本并吞企图。

孔祥熙也早就看中民生公司，先授意下面的人向卢作孚示意在财政上给予帮助，还亲自到民生公司演讲，大大地把民生和卢作孚夸了一番。大约1939年初，孔又叫人对卢作孚说，要以中央信托局名义给民生投资200万元，当时民生股本只有700万元。卢作孚不好正面拒绝，求助于当时的交通部长张公权，最后还是由钱新之出面对孔说：“民生公司是一个纯粹的民营企业，由纯粹官办的中央信托局大量投资，似非所宜。中国银行和交通银行都有商股，性质比较接近，而且发展交通和实业，又符合两行行章的规定。如果民生需要在财务上帮助的话，由中、交两行适当投资是比较适宜的。”孔只好暂时作罢。但孔并未死心，一方面以各种机会、借口压民生和卢，一方面又施软工夫。1943年，孔的亲信、中央银行业务局经理郭锦坤与民生财务处襄理王世均闲谈时说：“如果要彻底解决民生公司财务上困难的话，最好找孔先生投资和出任董事长。”卢作孚对此很警惕，也很冷淡，孔便处处刁难他，甚至要民生公司财务处把自建的一幢四层办公楼让给中央银行，他没有拒绝，只是希望孔能给予适当补偿，孔竟放话说：“卢作孚太不够朋友了。”孔还筹划暗中收购大量民生公司股票，来达到控制民生的目的，幸好发现得早，为防止发生这样的事，卢作孚要财务处严加注意股票过户，以免被“大户”收购。财务处经理彭瑞成交代会计股主任王庭枢把关。

宋、孔之间有矛盾，民生在夹缝中得以自存与此也有关系。

卢作孚和民生让宋子文耿耿于怀，对加拿大的借款担保托词推宕，千方百计阻挠。卢作孚在1945年6月18日亲自呈文给蒋介石，蒋在7月批复要行政院、财政部办理，行政院借故拖延、推诿。直到1946年春天，蒋再次过问，才得以解决。因为通货膨胀的影响，民生公司蒙受了巨大损失，本来可以造12艘轮船，结果变成了9艘。他为此心力交瘁，

心脏病发作。接着，他在加拿大到处奔波，又一次心脏病发作，几乎死去。

回国后卢作孚又听说，官营轮船招商局经理徐学禹扬言要“吃”掉民生，这一次，从不发怒的他愤怒了，曾当面斥徐。令他和所有怀抱实业报国梦的人想不到的是，抗战胜利并没有给他们带来发展机会，反而一步步陷入了绝境。抗战时，民生船只总吨位近3万吨，官营轮船招商局只有2.3万吨，其中实际航运的不过1800多吨，然而它借接收之机急剧膨胀，到1947年吨位跃居到了34万余吨，完全垄断长江下游和沿海运输业务，而为抗战付出巨大牺牲的民生公司此时总吨位只有5万余吨。1946年，他通过但懋辛等23位参政员在参政会上提案，“轮船招商局应加入民间资本，改组为民营轮船公司，使其能与其他民营轮船公司平等分配航线范围，以发展我国航业。”后遭宋子文的强烈抵制而无果。

国民政府拨了几艘登陆艇给民生公司，算是补偿。1948年10月，卢作孚不无怨气地说：“其实，这东西男不男，女不女的，改装都不好改，现在还放着没动。”

更可怕的是内战再起，军差频繁，而且拖欠严重，再加上通货膨胀，金融界的人笑话民生公司，十点钟拿到手的钱，十点半统统变成了硬通货。特别严重的还是国民政府“刻薄寡恩”（郑璧成语）的政策，使民生几乎面临瘫痪。民生内部开始管理失效，人心浮动，出现了分崩离析的征兆，“民生精神”随着时势的变化而渐趋消亡，失去了凝聚力。卢作孚忧心如焚，在1948年12月23日给李肇基、杨成质等人的电稿中说：

如此庞大事业不能彻底管理，小至衣物，大至轮船，无一安全，深夜思维，不寒而栗！病根全在事业办事官僚化，上层只能签字，下层不知如何办事，每埠不能管理在港轮船，船员不知如何料理船上事物，人与人间不知如何办理交代，遇事无人经心，直到交代与第二人为止，故随时可发生问题。

这与民生公司依赖借款无节制扩大规模也有很深的关系，管理不能落实到细节，加上时局动荡，民营企业的生存空间越来越窄。

“民生公司的股票交给国家”(1)

风云变幻，卢作孚的航海梦做不成了。1949年5月到1950年2月，他费尽心思终于将19艘轮船集中到香港。国民党军政要人张群、叶公超、俞鸿钧、任显群等先后劝他去台湾，他一一婉言谢绝。老朋友晏阳初问他是否去美国，那里比香港安静，可以写自传或事业发展史，可以组织翻译出版。他事后对儿子说：“去美国环境比香港单纯，作为短时间安排不失为一个方案，但我对事业负有责任，怎能丢下就走。其实只要船不受损失，我什么也不怕。”

左舜生说卢作孚之所以从香港回大陆，以身殉民生，听说是因为周善培的一封信，周善培临死前还担任着民生公司的董事长。当年在广州利群饭店，左舜生以半天的时间劝卢作孚不要对新政权存有幻想。他当时对中共的态度并不是很清楚，但他对共产党人并不陌生，早年他就与共产党人恽代英、萧楚女在四川泸州共事、交好。1938年后，他与郭沫若有交往，郭沫若去苏联参加一个会议，旅费就是卢家兄弟赠送的。他和周恩来在重庆也时有往来，1946年周恩来还到上海民生招待所看过他。抗战时期，他有两个秘书林文裕、肖本仁，都是中共地下党员，他的政见与他们未必相同，却同他们“友情笃厚”。

可以肯定的是卢作孚对国民党的失望。他滞留香港时，1949年一个星期天的下午，他和晏阳初在香港山顶花园，谈到时局变化，“为张岳军（张群）没有能按其初衷在行政院任内，完成国共和谈和实现联合政府，而感到惋惜；国民党当权派过于顽固，它的完结只是时间问题……”

当时在卢作孚身边的王世均回忆，他对国民党有过这样的分析：“归根结底，中国在抗战后，仍然得不到和平，经济情况继续恶化，主要在于政治的腐败，突出表现在两个方面：一个方面是大大小小、上上下下的腐败官员都腐败成性；另一个方面是民众对腐败政府失掉了信心。”

最终他为什么从香港回来？他自己的说法是：“我这次从香港回来，还有一个主要原因，我听说有人在骂我，说我卢作孚是个大骗子，入股以后，股金就好像放在镜子里，看得见，拿不出来。又说我这次拿着大家的钱，到台湾和美国养老去了。我听了这些流言飞语，非常生气，所以我一定要回来，不然，跳进黄河都洗不清啊！”

到1950年2月，他回到重庆之前，民生公司亏空已达170亿元，举步维艰，连职工发工资都极为困难。总公司主任秘书、信佛的郑璧成被拘押，原因是“因不得已之原因，保存战犯杨森衣物”。3月24日，卢作孚通过民生公司驻北京代表何乃仁向周恩来第一次提出“公私合营”的建

议。何乃仁根据周恩来的指示，两次到香港动员他北上进京。1950年6月10日，卢作孚离开香港，回到内地。在他安排下，滞留香港、价值达5000万美元的18艘轮船安全回国。8月10日，他和交通部长章伯钧在北京签署《民生实业公司公私合营协议书》，他在北京受到毛泽东、周恩来等的多次接见，并第一次登临长城，但他谢绝留在北京，坚持回到重庆。9月10日，他终于返回自己一生事业的发祥地，第一件事就是亲手把《民生实业公司公私合营协议书》正本送到公司董事会，为期两年的公私合营过渡期开始。

在卢作孚想象中的“公私合营”不过是政府投资作为公股，帮助民生公司渡过难关，公股代表只参加董事会，并不直接参加公司具体运作。他压根想不到现实中的“公私合营”完全是另一回事。

“民生公司的股票交给国家”(2)

1952年2月8日，重庆“五反”运动的动员刚开始，卢作孚就在民国路20号临时借住的金城银行家中服用过量安眠药，黯然弃世，终年59岁。夫人蒙淑仪忙于妇女互助会工作，经常不在家，当晚也外出开会未归，等到发现时，一切都已晚了。他死后，民生公司董事会决议：“卢作孚总经理身后萧条，由行政致送丧葬费人民币1000万元。至抚恤办法，另案办理。”当时的1000万元大约相当于现在的1000元。2月12日，他的遗体安葬于重庆南岸的“民生新村”附近，1999年和夫人蒙淑仪的骨灰一起迁葬于北碚公园火焰山顶上，1989年建成了“作孚园”。

卢国纪在《我的父亲卢作孚》一书中写到父亲的死，只是含糊其辞地说他“不幸逝世”，回避了“自杀”一词，几乎所有关于卢作孚的传记都没有“自杀”一词。直到2005年4月21日，卢国纶在《南方周末》发表《卢作孚之死》一文，他的后人才第一次公开面对他自杀的事实。其实，1952年2月13日，就在卢作孚下葬次日，重庆《新华日报》头版醒目位置发表的消息，标题就是《卢作孚自杀》，关于自杀原因只是一种猜测，但自杀却是确定的。新华社《内部参考》当时刊登了一篇题为《私营轮船业民生公司总经理卢作孚畏罪自杀身死》的报道：

我国最大私营轮船业民生公司总经理卢作孚突于2月8日自杀身死。自杀原因尚待了解，外间揣测可能是：

（一）解放前卢与蒋匪勾结很紧，可能有政治问题，怕“三反”、“五反”运动中追出。

（二）民生公司盗窃国家财产很严重，害怕坦白和被检举，据说民生公司内部已有职工检举卢贪污事情。

（三）民生公司内部有派系斗争，近有轮船两艘被特务击沉，卢的周围也有特务，卢死的原因甚为可疑。

卢是国内航业巨头，在四川影响尤大，但死后却少见议论，主要是因为工商界进行“五反”甚紧，人们不便顾此，有的人也不敢发言或表示态度。记者与工商界人士谈话时，他们均故作镇静，但言语之间仍透露了他们的心意。上层人物如李仲平（重庆市工商联副主任委员）认为卢死并不突然，甚至说：“死得其时”，意谓再活下去将来查出政治问题仍不得好死；中、小工商业者则传说纷纷，揣测死因，表示惋惜。目前工商界消极情绪很浓，有的说“‘五反’后，我把产业卖了，不干了”。

民生公司内卢所培养提拔的高级职员曾号啕大哭，童少生也哭了，该公司附属的民生机器厂副厂长说：“卢作孚白手兴家（卢青年时候是一

贫苦小职员，由于攀附得法，迅速变质为资本家，以后从掠夺性的原始资本积累，成为大资本家），平生也没有干过什么坏事，落得这般下场，有些可惜”。但在该厂工人中则确认为卢有政治问题，情绪未受影响。

1952年9月1日，卢作孚弃世不到7个月，民生公司按协议正式公私合营，成为全国第一家公私合营企业，毛泽东曾说过一句话，公私合营“要学习民生公司的榜样”。

“忠实地做事，诚恳地对人”，是卢作孚在北碚提出的口号，也是他一生身体力行的准则。晏阳初称他是“完人”，他儿子国纶说“他只是接近完人”，“如果说他有弱点，那就是自尊心太强了。如果他自尊心不强，不会发生1952年那件事。”无论如何，世上再无卢作孚。据说他给妻子留下了四条简单的遗嘱，包括：

借用民生公司家具，送还民生公司。

民生公司股票交给国家。

注：

本文主要史料、图片来源于凌耀伦、熊甫编《卢作孚文集》（北京大学出版社1999年版）、周永林、凌耀伦主编《卢作孚追思录》（重庆出版社2001年版）、凌耀伦主编《民生公司史》（人民交通出版社1990年版）、张守广著《卢作孚年谱》增订本（重庆出版社2005年版）、黄立人主编《卢作孚书信集》（四川人民出版社2003年版）、卢国纪《我的父亲卢作孚》（重庆出版社1984年版）、北碚区政协文史资料工作委员会编《北碚开拓者卢作孚》（《北碚文史资料》第三辑，1988年12月）、赵晓铃《卢作孚的梦想与实践》（四川人民出版社2002年版），不一一标明出处。